



VU Research Portal

Morele moed van ondernemingen: de contouren van een prospectieve ethiek

Wempe, J.F.D.B.

2016

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Wempe, J. F. D. B. (2016). *Morele moed van ondernemingen: de contouren van een prospectieve ethiek*. Vrije Universiteit Amsterdam.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Morele moed van ondernemingen

De contouren van een prospectieve ethiek

prof.dr. J. Wempe

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Ondernemingsethiek aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit op 13 mei 2016.

Mijnheer de Rector,
 Waarde collega's,
 Beste studenten,
 Goede vrienden en familie,

1. Verantwoordelijkheid op systeemniveau

Een van de geneugten van een baan bij de VU is het gebruik van het openbaar vervoer. Een van de eerste keren dat ik de route per spoor en metro beproefde stapte er een jonge dame de metro in. Ze was amper 20 jaar. Ze stevende rechtsreeks op de zitplaats vlak naast de deur af en eiste beleefd de plaats op. Pas later zag ik dat ze de tekenen van een vroege zwangerschap vertoonde. Verbouwereerd stond de man die de zitplaats innam op. Trots ging het meisje zitten. Ze glunderde. Ze genoot duidelijk van haar zwangerschap, maar ook van de rechten die dat met zich mee bracht. Het viel me op dat bij de stoel geen enkel symbool aangebracht was waaruit bleek dat sprake was van een "prioriteitszitplaats". Kennelijk was er sprake van een gedeeld normbesef. De jonge dame in kwestie wist van haar rechten en de medepassagiers respecteerden die. Later ontdekte ik dat in de oudere metrorijtuigen dat symbool wel was aangebracht. Was het vroeger kennelijk wel nodig om passagiers aan te sporen op te staan voor medepassagiers voor wie een staplaats problemen oplevert en nu niet meer nodig? Of is het normbesef juist verslapt en vinden we het heel normaal dat zwangere vrouwen, bejaarden of passagiers met een handicap geen voorrechten meer hebben.

Vervolgens, heb ik de treinstellen van de spoorwegen met het oog op de toegankelijkheid voor mensen met een sta-probleem, aan een grondige inspectie onderworpen. Bij de NS, zo blijkt, moet je in een rolstoel zitten om aanspraak te maken op een plaats voor die rolstoel! Dan is er veel mogelijk. Een eventuele begeleider kan gratis mee. Op honderd stations is assistentie mogelijk. Je moet die wel uiterlijk een uur van te voren aanvragen. Ook moet je een kwartier tevoren aanwezig zijn. Er is echter niets geregeld voor bejaarden, zwangere vrouwen en mensen met een handicap die geen gebruik maken van een rolstoel. Voor hen zit er niets anders op dan te vertrouwen op het normbesef van de medepassagiers, dan wel, het mijden van overvolle treinen.

Waarom intrigeert dit voorval me en in het bijzonder de wijze waarop in ons openbaar vervoer ruimte geschapen wordt voor mensen die moeilijk ter been zijn? We hebben het hier over een doelgericht sociaal systeem: de toegankelijkheid van het Openbaar Vervoer. Onze complexe samenleving functioneert binnen een veelheid van overlappende sociale systemen en deelsystemen. De vraag die mij interesseert is wat er met verantwoordelijkheid gebeurt, zodra ons handelen georganiseerd is via dit soort systemen?

Ik pak hiermee de draad op die mijn voorganger, de emeritus hoogleraar Eduard Kimman, bij zijn afscheid formuleerde. Hij stelde voor om na te denken over daderloos geweld. Schade die berokkend wordt en rechten die geschonden worden zonder dat er iemand aan te wijzen is als oorzaak van de kwalijke situatie. Mijn antwoord is dat het niet noodzakelijk is steeds te zoeken naar natuurlijke personen die aangesproken kunnen worden, maar dat er meer bronnen van morele verantwoordelijkheid zijn. Ook los georganiseerde collectieven kunnen verantwoordelijk gehouden worden. Ik wil hier aandacht vragen voor verantwoordelijkheid op het niveau van samenwerkingsverbanden, netwerken en systemen. De komende jaren hoop ik met collega's en studenten onderzoek te doen naar verantwoordelijkheid binnen en zelfs van die systemen.

Een mooi voorbeeld van een goed functionerend maatschappelijk systeem mochten we zelf ervaren toen mijn vrouw een ernstig auto ongeluk overkwam. Ze is er met een enkel schrammetje van af gekomen. Ik kan het voorval dus met een gerust hart beschrijven. Het is interessant te zien welk systeem er bij zo'n ongeluk op gang wordt gebracht. Een van de automobilisten die achter mijn vrouw reed heeft ongetwijfeld 112 gebeld. Binnen enkele minuten was de politie ter plaatse. Zij zorgden voor een veilige situatie voor de hulpverleners en de doorstroming van het verkeer via de vluchtstrook. Vrijwel direct daarna arriveerde iemand van Rijkswaterstaat die de regie overnam. Een ambulance, die overigens snel weer kon vertrekken volgde. En ook de dierenbescherming was gealarmeerd omdat er honden in de auto zaten. Via de radio werden de andere weggebruikers geïnformeerd over de 11 kilometer file die ontstaan was. Iedereen wachtte geduldig. Ook de afwikkeling van het ongeluk verliep uiterst soepel. Een bergingsbedrijf was door de man van Rijkswaterstaat geregeld. Dat bedrijf zorgde er voor dat auto en trailer bij onze garage werden afgeleverd. We hebben nooit een rekening gezien. Alles is buiten ons om geregeld. Ik vertel dit verhaal met name om te laten zien wat voor complex, dynamisch maatschappelijk systeem bij zo'n ongeluk op gang komt. Bijzonder is dat het allemaal om organisaties gaat die los van elkaar functioneren. Er is geen hiërarchisch leidinggevende aangesteld die de complexe samenwerking van deze organisaties vanuit een centraal punt aanstuurt en aangesproken kan worden op het eventuele falen van het systeem. Elk onderdeel draagt vanuit de eigen rol bij aan de oplossing van het probleem. Uiteraard hebben de organisaties geoefend. Er is sprake van een heldere taakverdeling en er zijn ongetwijfeld protocollen.

Soms is sprake van de nodige haperingen binnen zo'n systeem. Ik hoef maar te wijzen op het falen van de financiële sector. Een mooi voorbeeld daarvan betreft de huizenmarkt. Binnen dit systeem figureren banken, makelaars, taxateurs, bouwbedrijven, projectontwikkelaars, kopers, de belastingdienst en bijvoorbeeld de Nationale Hypotheek Garantie, een regeling die het mogelijk maakt dat mensen met onvoldoende vermogen toch een huis kunnen kopen. Binnen dit systeem is soms sprake van negatieve zichzelf versterkende processen. Ik geef hiervan een voorbeeld. Banken stellen na de crisis onder druk van de Centrale Bank, strengere eisen aan hypotheeklen. Hierdoor neemt de vraag naar huizen af. Wanneer de vraag afneemt, dalen de huizenprijzen. Dat zou op zich meer kopers aan moeten trekken. Ten gevolge van de strengere eisen bij de kredietverstrekking blijft de vraagstijging echter uit. De lagere huizenprijzen hebben wel een ander gevolg. Er komen meer huizen "onder water" te staan. De waarde is lager dan de hypotheek op het huis. Mensen zullen hierdoor minder snel hun huis verruilen voor een ander, groter huis. Ook zal men niet snel besluiten om elders werk te zoeken. De dalende huizenprijzen leiden tot een verdere aanscherping van de eisen van de banken. Er komt zo binnen het systeem huizenmarkt een negatief zelfversterkend ("reinforcing loop") proces op gang. Je ziet dus dat de daling van de huizenprijzen twee tegengestelde effecten hebben. Eén van de effecten (een grotere vraag ten gevolge van de prijsdaling van de huizen) wordt binnen het systeem geblokkeerd. Bij het wegvallen van het corrigerende effect ("balancing loop") komt de negatieve spiraal op gang.

Als je goed om je heen kijkt is onze samenleving georganiseerd rond talloze van dit soort maatschappelijke systemen. In veel gevallen is ook sprake van dit soort zelfversterkende processen. Soms positief, soms negatief. De vraag naar ethiek op systeem niveau interesseert me zeer: wat gebeurt er met verantwoordelijkheid zodra we in losse verbanden samenwerken, wanneer we ons organiseren via publieke en private organisaties, we daarbij gebruik maken van geautomatiseerde apparaten en technische systemen en we ons eveneens door economische principes laten leiden?

Het is interessant om te onderzoeken waar deze maatschappelijke systemen onacceptabele effecten opleveren. Nog interessanter is het om te zien wat die sociale systemen vermogen, met name wanneer deze systemen juist gewenste effecten opleveren. Het is niet voor niets dat we ons organiseren via netwerken en sociale systemen. Het dient een doel. De vraag is of die sociale netwerken kunnen bijdragen aan het realiseren van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Welke maatschappelijke processen en systemen heb ik dan op het oog? Allereerst de systemen die onacceptabele effecten opleveren. Ik denk dan aan het klimaatprobleem of bijvoorbeeld, het probleem van obesitas, de ketenverantwoordelijkheid binnen de kledingketen voor de arbeidsomstandigheden bij de productie van kleding in Bangla Desh, de bonuscultuur bij bedrijven en semipublieke instellingen, maar ook de corruptie die nu zichtbaar wordt in Brazilië, bij de FIFA en ook in Roermond, de software manipulatie bij Volkswagen en de belastingontwijking via de Panama-route. De kranten staan vol met informatie over dit soort systeemfalen. In veel geval gaat de discussie over de vraag wie waarvoor verantwoordelijk gehouden kan worden. Wie moeten we binnen dat systeem aanspreken voor het falen van het gehele systeem?

Daarna wil ik aandacht vragen voor die systemen die juist een gewenst effect teweeg brengen, zoals welvaart in een samenleving, gezondheid of bijvoorbeeld veiligheid. Interessant is de vraag waar dit soort processen binnen maatschappelijke systemen omslaan.

2. Enkele voorbeelden

Ik zal enkele voorbeelden van systeemfalen beschrijven. Allereerst twee voorbeelden van falende systemen in verband met het klimaatprobleem. Inmiddels is het duidelijk dat dit veroorzaakt wordt door mensenhanden. We verbruiken te veel fossiele grondstoffen. Hierdoor is sprake van opwarming van de aarde. Het smelten van de poolkap zal leiden tot een waterspiegel stijging. Overstromingen en droogten zijn het gevolg van de klimaatproblematiek en indirect daarmee de vluchtelingenstromen en oorlogen om de vruchtbare en, vanuit een milieuperspectief, veilige gebieden.

Het afboeken van oliereserves en het afwentelen van kosten

De emissie van veel broeikasgas heeft al plaats gevonden en zal onvermijdelijk de komende decennia tot een temperatuurstijging leiden. Klimaatwetenschappers hebben berekend dat de komende eeuw, bij ongewijzigd beleid, sprake zal zijn van 4° C temperatuurstijging. Een stijging van maximaal 2° C wordt gezien als de grens waarbinnen we als werelddamenleving moeten blijven om onvoorspelbare milieueffecten te voorkomen. Dat vergt op korte termijn maatregelen van de gehele wereldgemeenschap. Om aan die 2° C norm te voldoen moeten we als werelddamenleving de moed hebben geen gebruik te maken van de oliereserves waar we over beschikken¹. Die staan echter al op de balansen van de grote oliemaatschappijen. Die hebben betaald om de concessies te verkrijgen. De vraag is nu hoe we de afstemming tussen landen en bedrijven kunnen realiseren en zo de 'schade', ten gevolge van de afboeking van die reserves, gaan verdelen. Dat is een lastige opgave. Hoe organiseren we dat? Het systeemfalen hier is dat ieder met goede argumenten naar anderen kan verwijzen. Dit systeemfalen, het afwentelen van kosten op het collectief, staat bekend als de Tragedy

¹ Lewis, Mark C. (24 April 2014). "[Stranded assets, fossilised revenues](https://www.keplercheuvreux.com/pdf/research/EG_EG_253208.pdf)". https://www.keplercheuvreux.com/pdf/research/EG_EG_253208.pdf

of the Commons². Deze vorm van systeemfalen is een gevolg van de spanning tussen het individuele belang van mensen, bedrijven en organisaties enerzijds en het publieke belang. Ieder probeert zijn eigen belang te dienen en wentelt de kosten af op de gemeenschap. Het traditionele antwoord op deze vorm van systeemfalen is overheidsingrijpen. Het klimaatprobleem overstijgt echter de jurisdictie van de verschillende overheden. Veel van die overheden hebben ook grote belangen bij de oliewinning. Feitelijk zie je dat die overheden er samen niet uitkomen. De Tragedy of the Commons herhaalt zich, maar nu op het niveau van landen. De vraag is nu hoe deze patstelling te doorbreken? Wie heeft hierbij welke verantwoordelijkheid? Kun je spreken van een soort gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het falen van het systeem? Wat houdt dat concreet in?

Energiebesparing en concurrentiedruk

Er is een tweede voorbeeld van systeemfalen dat zich bij het klimaatvraagstuk voordoet. Bedrijven, zoals energieleveranciers en oliebedrijven, hebben er belang bij om steeds meer elektriciteit en olie te verkopen. Door meer te verkopen wordt meer omzet gemaakt en daarmee meer winst. Het belang van het bedrijf, met name van de aandeelhouders, staat hierbij haaks op het maatschappelijke belang, dat juist gediend is bij energiebesparing. Het business model van ondernemingen 'dwingt' hen te handelen in strijd met het algemeen maatschappelijk belang. Ook hier gaat het om een vorm van systeemfalen. Bedrijven opereren onder de tucht van de markt. Producten en diensten worden onder druk van de concurrentie geleverd. Deze economische voorwaarden vormen voor de onderneming een vorm van systeemdwang. Er zijn bedrijven die experimenteren met business modellen die niet gebaseerd zijn op het verkopen van zo veel mogelijk eenheden product. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf "Van de Bron"³, een duurzame energiebemiddelaar dat zelf geen belang heeft bij het verkopen van meer kubieke meters groen gas of duurzame opgewekte elektriciteit. Een stap verder gaan de Energy Service Companies (Esco's) die comfort bieden in de vorm van warmte en licht en zelf maatregelen nemen om het energiegebruik te verminderen. Dit business model waarbij een resultaat (middels een prestatiecontract) gegarandeerd wordt en de ondernemer belang heeft bij energiebesparing. Een aantal organisaties en bedrijven verenigd in het ESCo-netwerk experimenteert hier mee⁴.

Consumentenvrijheden obesitas

Een voorbeeld van systeemfalen waarin marktwerking een rol speelt betreft het obesitasvraagstuk. De marktwerking betreft hier vooral de rol van de klant. Het obesitas-vraagstuk is een vraagstuk dat me na aan het hart ligt. Toen ik het bij de start van MVO-Nederland in 2004 adresseerde werd het nog nauwelijks als een probleem voor bedrijven gezien. De WHO beschouwt obesitas als een van grootste gezondheidsproblemen waar de wereldsamenleving op dit moment mee kampt. In eerste instantie werd obesitas als een welvaartsziekte gezien. Op dit moment neemt het probleem van overgewicht en obesitas vooral toe in ontwikkelingslanden, met name de landen met een emerging economy. Het aantal obesitas patiënten is sinds 1980 vrijwel verdubbeld. In 2008 hadden meer dan 1,4 miljard volwassenen, ofwel 35% van alle volwassene wereldwijd, last van overgewicht. Meer dan een derde hiervan (0,5 miljard, ofwel 10% van de volwassenen) leed in dat jaar aan obesitas. Meer dan 40 miljoen kinderen onder de 5 hadden in 2012 overgewicht.

² Hardin, G 1968. "The Tragedy of the Commons", *Science* **162** (3859): 1243–1248.

³ Zie: <https://vandebron.nl/>, geraadpleegd op 7 mei 2016.

⁴ Zie: <http://www.esconetwerk.nl/Frontpage>, geraadpleegd op 7 mei 2016.

De WHO maakt een onderscheid tussen obesitas en overgewicht. Volgens de WHO⁵ is sprake van obesitas wanneer de BMI⁶ van een persoon groter is dan 30. Bij een BMI groter dan 25 is sprake van overgewicht.

Met name kinderen vormen een kwetsbare groep. Dat betreft nu vooral nog kinderen in ontwikkelingslanden⁷. De problematiek bij kinderen in westerse landen wordt echter ook snel ernstiger. Het obesitas probleem bij kinderen verschuift. De problemen doen zich op steeds jongere leeftijd voor. Het aantal zeer jonge kinderen (2 tot 5 jaar) met obesitas stijgt de laatste jaren relatief het sterkst.

Overgewicht leidt tot een aantal ernstige gezondheidsproblemen. Het leidt tot hartziekten (de belangrijkste doodsoorzaak op dit moment), diabetes, gewrichtsproblemen en sommige vormen van kanker.⁸

Vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw tot heden is een ontwikkeling zichtbaar hoe we het overgewicht en obesitas vraagstuk begrijpen. Interessant is dat parallel aan die ontwikkeling ook de verantwoordelijkheidstoedeling in de loop der jaren wijzigt.

In de jaren 90 van de vorige eeuw worden overgewicht en obesitas vooral als de verantwoordelijkheid van de betrokkene gezien. Elk pondje komt door het mondje. De discussie is dan in hoeverre verzekeringsmaatschappijen voor het extra gezondheidsrisico van mensen met overgewicht een hogere premie mogen vragen. Wie ongezond eet en leeft moet daar zelf voor opdraaien.

Begin van deze eeuw is sprake van een draai in de discussie. Plotseling komen bedrijven in de beklagdenbank te zitten. De eigen verantwoordelijkheid van de consument verschuift naar een (mede)verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven en met name de voedingsmiddelenindustrie. Opvallend is dat 'onschuldige' kinderen een belangrijke sleutel in de nieuwe redenering vormen. De discussie begint rond 2000 in California. Hier wordt een verband gelegd met de soft drink bedrijven die scholen sponsoren en hieraan de voorwaarde verbinden dat alleen het eigen merk soft drink op de betreffende school aangeboden wordt. De critici wijzen op het obesitas probleem zoals dit zich al voordoet bij kinderen. Het aanbieden van soft drinks op school stimuleert dat kinderen op vroege leeftijd gestimuleerd worden soft drinks te consumeren⁹. Juist de beschikbaarheid van de soft drink op school draagt bij aan een "gezonde" reputatie van het product.

⁵ Zie: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/>. Geraadpleegd op 28 juli 2014.

⁶ Body mass index (BMI) is a simple index of weight-for-height that is commonly used to classify overweight and obesity in adults. It is defined as a person's weight in kilograms divided by the square of his height in meters (kg/m²).

⁷ Children in low- and middle-income countries are more vulnerable to inadequate pre-natal, infant and young child nutrition. At the same time, they are exposed to high-fat, high-sugar, high-salt, energy-dense, micronutrient-poor foods, which tend to be lower in cost but also lower in nutrient quality. These dietary patterns in conjunction with lower levels of physical activity, result in sharp increases in childhood obesity while undernutrition issues remain unsolved. See: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/>. Consulted on July 28, 2014.

⁸ Ibid.

⁹ See: Loyd D. Johnston, et. al., Soft drinks availability, Contracts and Revenues in American Secondary Schools. American Journal of Preventive Medicine, Oct. 2007, 209 – 225.

In 2004 komt een andere categorie bedrijven in de beklagdenbank te zitten: de fast food restaurants. In dat jaar brengt Morgan Spurlock, een Amerikaanse onafhankelijke filmmaker, de documentaire "Super Size Me" uit¹⁰. Gedurende één maand eet hij alleen bij MacDonald. Hij eet gemiddeld 9,26 Bic Mags ofwel 5.000 kcal per dag. Hij word in die maand ruim 11 kg zwaarder. Zijn BMI neemt met 13% toe en zijn cholesterol bereikt een niveau van 230. Het duurt 14 maanden om al dat gewicht weer kwijt te raken. Spurlock ziet de fast food restaurants als belangrijke oorzaak van de gewijzigde eetpatronen en daarmee van het overgewicht en obesitas probleem. De reactie van de soft drink bedrijven is dat indien deze drank in normale hoeveelheden geconsumeerd wordt niet ongezond is. Ook wijzen ze op de verantwoordelijkheid van de ouders. Een aantal soft drink bedrijven scheiden wel hun marketing van hun sponsoring programma's. Sponsoring wordt niet meer gekoppeld aan marketing. Ook de marketing gericht op kinderen wordt door de grote soft drink-bedrijven aan banden gelegd.

Onlangs lijkt de discussie over het probleem van overgewicht en obesitas en de verantwoordelijkheid van ondernemingen opnieuw een radicale wending te hebben genomen. Volgens recente inzichten wordt suiker gezien als belangrijkste boosdoener in verband met het overgewichtprobleem¹¹. Suiker moet gezien worden als een verslavend middel. Het is een snelle verbrander en geeft snel energie. Wanneer er echter teveel van wordt genuttigd dan wordt het overtollige suiker omgezet in vet. De producten die we nuttigen bevatten steeds meer suiker. Er zijn vrijwel geen producten waar geen suiker aan is toegevoegd. Sluipenderwijs eten we steeds meer producten die steeds meer suiker bevatten. Ons lichaam raakt hiervan afhankelijk. In de spraakmakende documentaire Fed Up¹² wordt de schadelijke werking van suiker en het verslavende karakter ervan aan de orde gesteld. Volgens deze documentaire zou deze informatie al jaren bij de suikerindustrie en bij de overheid bekend zijn. De suikerindustrie heeft echter dankzij een zeer effectieve lobby beperkende maatregelen kunnen voorkomen¹³.

Recent wordt gewezen op nog een andere mogelijke oorzaak van het huidige overgewicht-probleem: de bio-industrie. Het vlees dat we eten komt van koeien die we overvoerd hebben. Dankzij het voeden van koeien met maïs hoeven we minder land te gebruiken en bereiken ze veel sneller het gewicht waarop ze slachtrijp zijn. "Het duurt normaal 18 maanden om een koe op het slachtgewicht te krijgen. Vandaag de dag duurt dat zes weken. Je krijgt dan die marmer structuur in het vlees. Dat wijst op insulineresistentie van het spierweefsel van de koe. Dat dier heeft dezelfde ziekte als wij, we slachten ze echter voordat ze ziek worden."¹⁴

Oud-Unilevertopman Anthony Burgmans vat het overgewicht- en obesitasprobleem goed samen: het wordt veroorzaakt door onze levensstijl die de laatste decennia radicaal is gewijzigd. De calorie-inname is nauwelijks toegenomen, het calorie-verbruik is in diezelfde tijd ongeveer gehalveerd. Wie kan je hier verantwoordelijk voor houden? Burgmans¹⁵: "Ik geef de elektronica-industrie de schuld,

¹⁰ See: <http://www.nytimes.com/movies/movie/301680/Super-Size-Me/details>

¹¹ Robert Lustig, een kindergeneeskundige gespecialiseerd in kinderobesitas, ziet suiker als de belangrijkste oorzaak van het overgewichtprobleem. Zie: <https://www.youtube.com/watch?v=dBnnua6-oM>

¹² Zie: <http://fedupmovie.com/#/page/home>

¹³ Zie: <http://www.wnyc.org/story/the-leonard-lopate-show-2014-05-09/>; zie ook: <http://www.uctv.tv/shows/The-Complete-Skinny-on-Obesity-25717>

¹⁴ See: <http://www.theguardian.com/society/2013/mar/20/sugar-deadly-obesity-epidemic>

¹⁵ De stelling van Anthony Burgmans: Een Magnum past in een goed dieet. In: NRC, 31 januari 2004. Zie: <http://www.nrc.nl/handelsblad/2004/01/31/de-stelling-van-anthony-burgmans-een-magnum-past-in->

want mensen kijken tegenwoordig vier, vijf uur televisie. Ik geef de auto-industrie de schuld. Ik geef ook de software-industrie de schuld. Die zorgt ervoor dat kinderen twee, drie uur per dag met een pc bezig zijn. Ik geef de overheid de schuld, want die bezuinigt en schraapt de gymnastiekles! Zullen we zo nog even doorgaan?” Volgens Burgmans gaat het bij obesitas om een samenstel van oorzaken en daarmee een veelheid van partijen die ieder mede verantwoordelijk zijn.

Overgewicht is een groot maatschappelijk vraagstuk. Het is echter lastig om één oorzaak en daarmee één schuldige aan te wijzen. Het is ook lastig om simpele oplossingen te bedenken. Kan vertrouwd worden op de eigen verantwoordelijkheid van consumenten? En waar het de kinderen betreft: de ouders? Moet de reclame voor calorierijke producten aan banden gelegd worden? Moet belasting geheven worden op ongezonde voeding? Moet je op scholen en in kantines van bedrijven ongezond eten verbieden? Moet de oplossing gezocht worden in het onderwijs? Kinderen moeten onderricht worden in het belang van goede voeding!

Het gaat hier om een maatschappelijk vraagstuk dat de samenwerking vereist van een veelheid partijen, van bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties. Het gaat ook om een vraagstuk dat de bewustwording van burgers veronderstelt. Bedrijven spelen in dit geheel een grote rol. Ze moeten daarbij onderling samenwerken en samenwerken met overheden en andere maatschappelijk actoren. Ook zullen ze een bijdrage moeten leveren aan de bewustwording van de consument.

Bedrijven zitten echter gevangen in een systeem dat hen dwingt mee te werken aan de ongewenste situatie. Consumentenvrijheid ervaren we als een groot goed. Zelfs wanneer dat leidt tot ongezonde eetgewoonten. In dit verband wordt uitgegaan van het caveat emptor principe¹⁶. De consument is mens genoeg zelf te beslissen. De ondernemer mag daar op vertrouwen. De redenatie is dat bedrijven adequate informatie over het product moeten geven waardoor de consument in staat is om een geïnformeerde beslissing te nemen. De overheid kan toezien op de manier waarop informatie over het product verschaft wordt. Ze kan ook bevorderen dat er informatie beschikbaar komt over goede voeding, bijvoorbeeld de schijf van vijf. De consument is vervolgens vrij die informatie te gebruiken. Het gevolg is dat bedrijven er niet om heen kunnen mee te gaan met de consumentenvoorkeuren wanneer de consument er de voorkeur aan geeft om gezoete producten te kopen. Bedrijven hebben te overleven in een markt waarin sprake is van concurrentie. Consumentenvrijheid en concurrentiedruk zijn vormen van systeemdwang die de ruimte voor bedrijven om verantwoordelijkheid te nemen beperken.

Op dit moment zien we dat de maatschappelijke vraagstukken waar bedrijven mee te maken hebben een onderdeel vormen van een complex maatschappelijk systeem waar een veelheid partijen het probleem tezamen veroorzaken en geen van de partijen de sleutel tot een oplossing in handen heeft. Of het nu gaat om de ketenverantwoordelijkheid voor de arbeidsomstandigheden bij de productie van kleding in Bangladesh, het probleem van Obesitas waar een groot deel van de wereldbevolking

7672051. Zie ook: http://www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2003/20031107_obesity.aspx.

Consulted on 11 August, 2014

¹⁶ Tegenover het caveat emptor principe staat het caveat vendor beginsel, dat de verantwoordelijkheid in belangrijke mate bij de verkoper legt. Dit is van toepassing op bijvoorbeeld de verkoop van medicijnen. Je mag die alleen kopen wanneer deze voorgeschreven worden door een arts. Tussen het caveat emptor en het caveat vendor principe kan het “zorg principe” geplaatst worden. Dit principe eist dat de verkoper de nodige voorzorgen moet nemen voordat het product aan de consument verkocht wordt. Dat zal bij voeding vooral op het vlak van informatie liggen.

onder leidt en dat een direct gevolg is van de eet- en leefgewoonten van de hedendaagse samenleving, dan wel om het klimaatprobleem. In al deze gevallen gaat het om maatschappelijke systemen waar bedrijven een cruciaal onderdeel van zijn. Bij verantwoordelijkheid op systeemniveau gaat het in feite om die zichzelf versterkende processen die binnen systemen kunnen ontstaan. Dat is in feite systeemgedrag dat het individu overstijgt, maar wel het gevolg is van het handelen van een veelheid mensen, organisaties, technische systemen en economische mechanismen. Het is de vraag hoe we hier over verantwoordelijkheid kunnen spreken? Is er iemand of iets, een bedrijf of organisatie of een collectief van mensen dat we hierop kunnen aanspreken? Kunnen we morele oordelen in verband met het handelen in systeemverband formuleren?

3. De status van morele oordelen

Om deze vraag te beantwoorden moeten we ons eerst enkele basale vragen stellen. Wat zijn morele oordelen? En: waar komen de normen en waarden die in het moreel debat figureren vandaan? Wie bepaalt die? En: waaraan ontleen ze hun kracht?

Laat ik beginnen met een gezichtspunt dat, naar ik merk, voor studenten lastig is te begrijpen. Het betreft de status van morele normen en waarden. Onlangs mocht ik nog een college geven over corruptie. De studenten vonden het maar naïef wat ik hen voorhield. Corruptie doet zich toch overal voor. Daar ontkom je als bedrijf niet aan. Ik moest het eerste deel van hun redenering beamen. Wanneer je de kranten leest lijkt het wel of corruptie schering en inslag is. Dan hebben we het over de FIFA, de recente gebeurtenissen in Brazilië waar o.a. SBM bij betrokken is geraakt, maar ook de douane beambte in de Rotterdamse haven en bijvoorbeeld de situatie in Roermond. In ieder geval is duidelijk dat het veel voorkomt. Het speelt niet alleen in ontwikkelingslanden en opkomende economieën, maar ook, in westerse landen, landen die we tot voor kort als niet corrupt ervaarden. Het tweede deel van hun redenering klopte echter niet. Het is in de ethiek een doodzonde om te proberen uit feiten normen af te leiden. Het feit dat corruptie zich voordoet wil niet zeggen dat dát ook goed is. Normen en waarden kun je niet uit de werkelijkheid afleiden.

Waar komen die normen dan wel vandaan? Eeuwenlang zijn we er van uit gegaan dat er sprake is van een omvattend goddelijk plan dat ten grondslag ligt aan alles wat er is. Ook de normen en waarden die het gedrag leiden volgen rechte lijnen uit dat plan. Sinds de Verlichting is het inzicht ontstaan dat we die morele orde zelf creëren. De morele orde ontstaat in het debat tussen mensen¹⁷. Daarbij worden veel mensen geïnspireerd door hun godsdienstige overtuiging. Eigenlijk zijn de ethische theorieën, waarvoor tijdens de Verlichting de basis is gelegd, pogingen om volgens deze nieuwe manier van kijken de morele principes te formuleren die ten grondslag liggen aan een rechtvaardige samenleving en daarmee in morele zin ons gedrag sturen. Dat zoeken naar deze morele principes en de vertaling er van naar de concrete praktijk vindt voortdurend plaats. Dat gebeurt bij ieder van ons aan de keukentafel, binnen bedrijven en organisaties, in de kranten en op televisie en bijvoorbeeld in het parlement en de UN. Of het nu gaat om match fixing, het gebruik van doping of de corruptie binnen de FIFA, de bankencrisis, de rol van accountantskantoren bij het debat

¹⁷ In feite zijn er vier mogelijkheden. De morele orde is door God gegeven. Het is in dat geval noodzakelijk inzicht te krijgen in die orde. De godsdienst helpt bij het ontwikkelen van dat inzicht of claimt dat inzicht te hebben. Mogelijkheid twee is dat de morele orde gebaseerd is op de natuur, mogelijk genetisch verankerd is. In de derde plaats kan de morele orde gebaseerd op de ratio. Mensen ontwikkelen de morele orde volgens deze visie via redeneren. Tot slot kan de morele orde gebaseerd zijn op (sociale en historische) processen in de samenleving.

over de woningcorporaties of de belastingontwijking die zichtbaar wordt dankzij de Panama-papers, het klimaatprobleem, het vluchtelingenvraagstuk en bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de voedingsmiddelenindustrie voor het obesitas vraagstuk.

De voorbeelden met betrekking tot de sport begrepen de studenten meteen. Match fixing, doping en corruptie bij de toewijzing van evenementen vinden we onwenselijk. Niet omdat het volgens de wetgeving niet mag of in strijd is met de FIFA-regels, wat allemaal ook waar is, maar omdat het de essentie van het spel aantast. Dat is waarom het uiteindelijk steunt op een moreel oordeel. Bij sport gaat het er juist om dat de beste wint en niet degene die achter de schermen de zaak heeft geritseld of middelen gebruikt die een oneerlijke voorsprong opleveren en bovendien ten koste van de gezondheid van de sporter gaan. Wet- en regelgeving zijn juist gebaseerd op dat inzicht. We maken regels ter voorkoming van dergelijk gedrag omdat we gezamenlijk tot het inzicht zijn gekomen dat dit onacceptabel is. Dat doen we binnen allerlei verbanden en binnen de wereldgemeenschap.

De grote vraagstukken van deze tijd zijn in de kern morele vraagstukken, die leiden voortdurend tot debatten waarin we onze morele normen en waarden aanscherpen en waar nodig nieuwe waarden en normen ontwikkelen. Het is de taak van de ethiek om dit proces te ondersteunen, door terug te grijpen op fundamentele principes¹⁸ die op basis van eerdere debatten zijn ontwikkeld en te wijzen op inconsistenties en mogelijk zelfs door die fundamentele principes ter discussie te stellen juist vanwege de ongewenste consequenties er van. Zoals we gezien hebben is het van belang te doordenken wat de gevolgen zijn van samenwerking binnen sociale systemen. Wat gebeurt er met verantwoordelijkheid? Wie kunnen we verantwoordelijk houden? Welke normen en waarden kunnen we hier toepassen?

Waarden en normen en de fundamentele principes hierachter worden dus ontwikkeld binnen gemeenschappen rond clusters van samenhangende activiteiten. Eerlijkheid in de sportbeoefening is daarvan een voorbeeld. Dat betreft de eerlijkheid op het veld zoals het spelen van de bal en niet van de man en het niet gebruiken van stimulerende middelen, maar ook de eerlijkheid rond het sportgebeuren, de vernielzucht door voetbalhooligans, de discriminerende spreekkoren op de tribune, de eerlijke selectie van spelers en teams om een land bij kampioenschappen te mogen vertegenwoordigen, de transfers van spelers, de aandacht van de media, de sportsponsoring door grote bedrijven en bijvoorbeeld de toewijzing van evenementen aan landen door de FIFA of het IOC.

¹⁸ In de debatten over morele vraagstukken figureren globaal vijf soorten antwoorden op de vraag naar de fundamentele principes die we zouden moeten gebruiken. Het *neo-liberalisme* acht de maximale vrijheid van het individu die verenigbaar is met de vrijheid van de andere individuen de basis van een goed functionerende samenleving. Robert Nozick is de pleitbezorger van deze visie. Het *utilitarisme* hanteert het principe van het grootste geluk voor de samenleving, waarbij het geluk van de samenleving bestaat uit de optelsom van het geluk van de individuele leden van de samenleving. Jeremy Bentham en John Stuart Mill zijn de pleitbezorgers van deze lijn van denken. Immanuel Kant heeft de basis gelegd voor een belangrijke stroming binnen de ethiek: de *deontologie* ofwel plichtsethiek. Kant heeft een lakmoesproef voor moreel handelen ontwikkeld: de categorische imperatief. Je bent verplicht zo te handelen dat je tegelijk kunt willen dat ieder ander zo zou handelen. Het *gelijkheidsdenken* van John Rawls stelt dat individuen vanachter een sluier van onwetendheid in staat zijn principes te formuleren voor het op een rechtvaardige manier inrichten van de samenleving. Het *communitarisme* van o.a. Alasdair MacIntyre verzet zich tegen het individualisme dat dominant is in de gangbare ethische theorieën. Het communitarisme ziet mensen als ingebed in gemeenschappen. Hier ontwikkelen normen en waarden zich. MacIntyre baseert zich hierbij sterk op de *deugdetiek* van o.a. Aristoteles. De visie die ik in deze openbare rede formuleer sluit op de laatste benaderingswijze aan.

De toetssteen is het goed functioneren van zo'n stukje samenleving en de rol die het speelt in de samenleving als geheel.

Doet ieder onderdeel van de samenleving wat het moet doen, zoals een eerlijke sportbeoefening, de toegankelijkheid van het openbaar vervoer, een duurzame energievoorziening of gezonde voeding en een gezonde leefstijl. En dragen die stukjes georganiseerde samenleving bij aan het goed functioneren van de omvattende gemeenschap, de wereldsamenleving?

Een gezond functionerende samenleving vergt plekken voor moreel beraad. Plaatsen waar de voorwaarden geschapen worden om afstand te nemen van de hectiek van alledag.

4. Ondernemingsethiek en falende systemen

Het bedrijfsleven, de verschillende sectoren en ketens binnen een bedrijfssector en een onderneming zijn op zich al zulke stukjes samenleving. Hier worden de morele kaders vertaald naar de concrete ontwikkelingen en in de discussie worden zo nodig nieuwe waarden en normen ontwikkeld. Dit is het terrein waar de ondernemingsethiek een grote rol kan spelen. Hoe worden in die discussies algemene normen en waarden naar de bedrijfscontext vertaald? Wat doet die context met de normen en waarden? Waar schieten de principes die we hanteren te kort om de vraagstukken te adresseren? Welke geëigende principes kunnen het beste toegepast worden?

Op het gebied van de ondernemingsethiek liggen, zo zou je denken, genoeg kansen. Vraagstukken genoeg. In veel van de genoemde maatschappelijke vraagstukken spelen ondernemingen een rol. Dat geldt voor het klimaatprobleem, de crisis in het financiële systeem, de arbeidsomstandigheden en milieuproblemen bij de kledingproductie, de grote corruptieschandalen en bijvoorbeeld het probleem van obesitas. Het gaat om vraagstukken die het gevolg zijn van het handelen van mensen en organisaties. Deze vraagstukken zijn daardoor in de kern ook morele vraagstukken. Wat is de rol van ondernemingen en hoe kunnen ze die rol op een verantwoordelijke manier invullen? Kortom, een geweldige kans voor de ondernemingsethiek.

Opvallend is echter dat ethici nauwelijks zichtbaar zijn in deze debatten. Vanwaar die opvallende afwezigheid? Ik zoek het antwoord op die vraag in het tekort schieten van de begrippen die we kunnen gebruiken om morele verantwoordelijkheid van en binnen systemen te begrijpen en inzicht te krijgen in de normen en waarden die we kunnen toepassen. Ondernemingen zijn verknoopt binnen systemen en daardoor lastig te vatten in morele begrippen.

5. Problemen bij een morele beoordeling van systemen

Wat zijn de kenmerken van maatschappelijke systemen waardoor het lastig is de vraag naar morele verantwoordelijkheid te stellen? Ik zie ten minste vier kenmerken die dit mede kunnen verklaren:

1. Ethiek kijkt vooral naar individuen en kan moeilijk overweg met collectieven en collectieve verantwoordelijkheid. Systemen zijn hooguit niet formeel gestructureerde collectieven.
2. Ethiek gaat uit van een causaal verband tussen intentionele handeling en de verantwoordelijkheid voor het effect van die handeling. Op systeemniveau is geen sprake van intentioneel (menselijk) handelen en derhalve ook niet van verantwoordelijk voor de effecten van dat handelen.
3. Ethiek kan moeilijk overweg met complexe dynamische vraagstukken.
4. Ethiek is vooral gericht op het achteraf verantwoordelijk houden van mensen.

De gangbare ethiek kijkt vooral naar individuen

Ethiek kan nog maar moeilijk overweg met collectieven. Ondernemingen zijn collectieven waar over collectieve verantwoordelijkheid gesproken kan worden. Bij maatschappelijke of sociale systemen gaat het eveneens om een vorm van collectieve verantwoordelijkheid. Binnen die systemen functioneren weer mensen, maar ook collectieven zoals bedrijven. Het lijkt wel een Russisch Baboesjka poppetje.

Sinds de Tweede Wereldoorlog is er heftig gedebatteerd over verantwoordelijkheid van collectieven¹⁹. In eerste instantie werd het debat gevoerd naar aanleiding van de verantwoordelijkheidsvraag voor de holocaust en de mensenrechtenschendingen die individuen binnen die context begingen. Vietnam leidde ook tot veel debatten over collectieve verantwoordelijkheid. In de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw verschoof de aandacht naar de vraag naar verantwoordelijkheid van ondernemingen. Daarbij ging het dan om het toekennen van morele verantwoordelijkheid aan de onderneming als collectief, waarbij die verantwoordelijkheid wordt onderscheiden van de verantwoordelijkheid van de individuele leden van dat collectief.

Hoewel er geen eenduidige conclusie uit dit debat getrokken is, is het wel verstornd. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat ondernemingen die verantwoordelijkheid in de jaren 90 van de vorige eeuw inmiddels hebben geaccepteerd. Het bedrijf Shell werd medio jaren 90 van de vorige eeuw aangesproken werd op het voornemen om de Brent Spar in de zee te dumpen en voorts op de terechtstelling van de Ogoni milieuactivist Ken Saro-Wiwa door de Nigeriaanse overheid. Als reactie op deze kritiek gooide het bedrijf het roer om en accepteerde de verantwoordelijkheid voor haar maatschappelijke impact. De collectieve verantwoordelijkheid van een multinational werd hiermee erkend. Het vormde een impuls voor de ondernemingsethiek die zich sindsdien niet zozeer meer bezig houdt met de vraag of het mogelijk is een bedrijf verantwoordelijk te houden maar vooral bezig is met de vraag wat die verantwoordelijkheid inhoudt en hoe die concreet gestalte kan krijgen. In zekere zin is het ontstaan van de ondernemingsethiek een gevolg van het denken in termen van collectieve morele verantwoordelijkheid van de onderneming. Sinds de jaren 90 van de vorige eeuw worden gedragscodes ontwikkeld, stakeholder dialogen georganiseerd, maatschappelijke jaarverslagen opgesteld, duurzaamheidsdata door auditors gecontroleerd en keurmerken ingevoerd om klanten en bedrijfspartners zekerheid te verschaffen over de productiewijze en de milieu-impact van een product.

Bij collectieve verantwoordelijkheid van een onderneming gaat het niet om een metaforisch gebruik van de term: een gemakkelijke manier om over verantwoordelijkheid van een aantal concrete personen te spreken. Het gaat ook niet over verantwoordelijkheid die verdeeld kan worden over een aantal of alle leden van dat collectief. Het gaat om verantwoordelijkheid van de onderneming zelf, onderscheiden van de verantwoordelijkheid van de werknemers, managers of eigenaren van het bedrijf. In dit verband wordt gesproken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De collectieve verantwoordelijkheid van ondernemingen is daarmee, zij het schoorvoetend, geaccepteerd. We zijn nu aan het ontdekken wat die verantwoordelijkheid inhoudt. Daarbij lopen we al snel tegen de grenzen van de verantwoordelijkheid van de onderneming aan. Ondernemingen zijn ingebed in maatschappelijke systemen, in ketens, in sectoren in regionale verbanden. De verantwoordelijkheidsvraag herhaalt zich in feite. Is het mogelijk om het systeem, analoog als een

¹⁹ Larry May en Stacey. Hoffman, S. (eds.), 1991, *Collective Responsibility: Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics*, Savage, MD: Rowman and Littlefield.

bedrijf, als bron van verantwoordelijkheid te zien? Ook hier gaat het dan om de vraag of je op ene zinvolle manier over systeemverantwoordelijkheid, dat wil zeggen de verantwoordelijkheid van het systeem, kunt spreken. Of gaat het om verantwoordelijkheid die gereduceerd kan worden tot verantwoordelijkheid van mensen of bedrijven die binnen dat systeem functioneren?

Het causale karakter van verantwoordelijkheid

Morele verantwoordelijkheid wordt over het algemeen in verband gebracht met handelen en de effecten daarvan. Zoals we net zagen gaat het dan met name om het handelen van mensen. Het zijn de natuurlijke personen die bewust en bedoeld (dat wil zeggen intentioneel) handelen en zo goede of kwalijke effecten teweeg brengen. Ze kunnen daarom voor die effecten verantwoordelijk gehouden worden. Zonder bewuste en bedoelde handelingen van een individu geen morele verantwoordelijkheid. De persoon die een misstand heeft veroorzaakt wordt moreel verantwoordelijk gehouden voor die misstand juist omdat hij de misstand heeft veroorzaakt. De morele verantwoordelijkheid is ook de reden waarom de persoon blaam treft en schuldig genoemd kan worden of gewaardeerd wordt en lof kan oogsten. Kortom, bij morele verantwoordelijkheid is er sprake van een logische causale keten die begint bij het zich bewust zijn en beoogd zijn van de handeling door een individu, wat leidt tot de handeling zelf en uiteindelijk resulteert in de effecten van de handeling.

Collectieve verantwoordelijkheid betreft de effecten van het handelen van het collectief als zodanig, onderscheiden van de verantwoordelijkheid van de leden van het collectief. Het is mogelijk om een onderneming als collectief verantwoordelijk te houden omdat sprake is van eenzelfde causale structuur als bij individuele verantwoordelijkheid. De sleutel in de redenering met betrekking tot ondernemingsverantwoordelijkheid schuilt in het feit dat het zinvol is om over het *handelen* van een onderneming te spreken²⁰. Een onderneming zo wordt geredeneerd kan in secundaire zin handelen²¹. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de fysieke handeling en de betekenis van die handeling. Een directeur van een bedrijf kan een handtekening zetten (de fysieke handeling) en daarmee het bedrijf binden (de betekenis van die handeling). Daarvoor moeten wel allerlei regels en procedures gevolgd worden. De Raad van Bestuur moet de directeur benoemd hebben en hem de tekenbevoegdheid hebben gegeven. Dat staat in de statuten en is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Belangrijk is ook dat de handeling van de directeur ervaren wordt als in het belang van het bedrijf. Er is een interessante casus waar de directeur van een beursgenoteerd bedrijf een transactie deed met een privé onderneming dat hij er naast had. De rechter draaide die transactie terug omdat duidelijk was dat deze directeur weliswaar bevoegd was, maar zijn positie misbruikte ten eigen bate en ten koste van het bedrijf waar hij directeur van was²². Kortom: doordat er sprake is van (1) een taken- en bevoegdheidsstructuur en (2) het handelen ervaren wordt als in het belang van het bedrijf kan over bedrijfshandelen gesproken worden en daarmee over morele verantwoordelijkheid van het bedrijf. Het secundaire ondernemingshandelen kan passen in de strategie van de onderneming waardoor van (3) bewust en gewild (dus intentioneel) handelen van de onderneming gesproken kan worden. Je kunt nu dezelfde causale keten schetsen als bij de

²⁰ Peter A. French. 1984. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.

²¹ Copp, D. (1979), 'Collective actions and secondary actions', *American Philosophical Quarterly*, 16 (3), 177–86.

²² Dit betreft het een transactie van de HCS-directeur Jan Kuijten met het bedrijf Reiss & Co waarvan hij de eigenaar was. Zie: <http://www.nrc.nl/handelsblad/1994/08/20/jan-kuijten-een-financier-die-in-de-grootste-stilte-7235764>

verantwoordelijkheid van natuurlijke personen mogelijk is. Er is bewust en beoogd (secundair) handelen en er zijn effecten die door dat handelen wordt veroorzaakt.

De vraag is nu of je ook de samenwerking van mensen binnen een sociaal of maatschappelijk systeem, op dezelfde manier als bij een onderneming, als bron van verantwoordelijkheid kunt aanmerken? Kun je een onderscheid maken tussen de verantwoordelijkheid voor het handelen van het systeem, dat wil zeggen de emergente processen binnen het systeem zelf (die mogelijk zelfs een onbedoeld gevolg kunnen zijn van het handelen van mensen binnen dat systeem) en de verantwoordelijkheid van de natuurlijke personen die in het kader van dat systeem samen handelen.

Kenmerkend voor sociale systemen is dat er geen formele structuur is op basis waarvan je zou kunnen stellen dat sprake is van handelen van het systeem. Bij de systemen die we onderzoeken is geen formeel lidmaatschap, zijn er geen formele hiërarchische verhoudingen en zijn er geen taken, bevoegdheden, regels en protocollen. Er is hooguit sprake van een informele structuur. Met voelt zich thuis in een groep, er zijn verwachtingspatronen, er is een streven van mensen al dan niet bewust gericht op gezamenlijke doelen, mensen waarderen of kritiseren op grond hiervan bepaald gedrag. Ook van dit soort verwachtingspatronen kan een sturende werking uit gaan. Echter, ook al is er sprake van een soort informele structuur, dan nog zal dat niet voldoende reden zijn om de basis te vormen voor het herschrijven van het gedrag van bepaalde leden als het gedrag van het systeem. Bij systeemgedrag denken we vooral aan de emergente processen die juist de afzonderlijke deelnemers van het systeem ontglipt. We hebben geen greep op het klimaatprobleem of het obesitasvraagstuk. Wanneer er geen sprake is van systeemhandelen is het bij sociale systemen niet mogelijk om analoog aan ondernemingsverantwoordelijkheid over systeemverantwoordelijkheid te spreken.

Reductie van complexiteit

Bij systemen gaat het veelal om complexe en dynamische processen. Om complexe situaties te beoordelen delen we die veelal op in de verschillende onderdelen er van. Dat is ook de manier waarop we complexe en dynamische systemen beoordelen. Op die manier proberen we vast te stellen wat nu precies de verschillende effecten zijn van die sociale systemen en wie of wat hiervoor binnen dat sociale systeem verantwoordelijk gehouden kan worden. We maken als het ware een momentopname en rafelen de processen uit elkaar en reduceren die tot een reeks oorzaak – gevolg verbanden.

Sinds Adam Smith zijn we in de samenleving bezig om de manier waarop we ons organiseren, de wijze waarop we productie, distributie en consumptie, de verwerking van de restmaterialen en het afval, de inzet van mensen en kapitaal organiseren, steeds efficiënter maken. Adam Smith heeft dit proces dat we in onze moderne samenleving bewust nastreven zichtbaar gemaakt met het voorbeeld van de speldenfabriek. Waar tot dat moment een ambachtsman maar enkele spelden per dag kon produceren was het dankzij de specialisatie en de verdeling van arbeid mogelijk gezamenlijk in een speldenfabriek vele duizenden spelden per dag te produceren. We verdelen het complexe geheel van de samenleving in allerlei kleinere stukjes en binnen die stukjes zorgen we voor een steeds grotere efficiency. Deze denkwijze beperken we niet alleen tot de productie van fysieke producten, maar betrekken we ook op zaken als de gezondheidszorg en de thuiszorg, het bestuur van een gemeente, maar ook op het onderwijs en onderzoek. Een belangrijk effect van deze redeneerwijze is dat we niet over de grenzen van het eigen hokje, het eigen bedrijf, de eigen sector of branche kijken. We zijn ook geneigd eventuele negatieve effecten, de negatieve externalities, af te schuiven op anderen, op

toekomstige generaties, op elders in de wereld, op anderen in de keten op anderen in de omgeving. Het opdelen van complexe processen in deelprocessen is ook de basis voor de efficiënte organisaties die we, steunend op de grondleggers van de bedrijfs- en bestuurskunde zoals Taylor en Weber, tot stand hebben gebracht.

De ethiek heeft dat proces ondersteund en versterkt. Juist het streven naar het reduceren van complexe en dynamische processen tot afgebakende handelingen waarvoor personen verantwoordelijk gehouden kunnen worden, is door de ethiek versterkt. Het gevolg hiervan is dat het functioneren van complexe en dynamische systemen bij de ethiek uit het zicht is verdwenen.

Ondernemingsethiek, opgekomen in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw heeft dat proces, van het opdelen van complexe situaties in onderdelen en die apart beoordelen, versterkt.

Ondernemingsethiek is in belangrijke mate gericht op de ontwikkeling van compliance gerichte governance structuren. Corporate Governance houdt zich bezig met de vraag hoe verantwoordelijkheden uit elkaar gehaald kunnen worden. Wat is precies de rol van de directie? Wat die van de raad van commissarissen? Wat is de rol van de accountant? Binnen het openbaar bestuur hebben vergelijkbare processen plaats gevonden. De rol van de gemeenteraad en die van B&W zijn in de nieuwe gemeentewet uit elkaar getrokken. Op samenlevingsniveau herhaalt dat versnipperproces zich. We hebben voor allerlei deelgebieden eigen ministeries in het leven geroepen. De samenleving hebben we gesegmenteerd in sectoren en disciplines. Ieder van die sectoren heeft weer eigen opleidingen, eigen stukjes wetgeving, eigen toezichthouders, eigen tijdschriften, eigen conferenties en eigen goeroes, etc.

Ik beoordeel deze ontwikkelingen niet als negatief. Integendeel. Het is de basis voor efficiënt werkende organisaties en daarmee onze welvaart. De versnippering als reactie op complexiteit heeft echter wel nadelige en niet bedoelde neveneffecten. Ik kan daarbij putten uit eigen ervaring. Ik ben actief op het gebied van Groen Gas, houd me bezig met de benutting van biomassa als basis voor biobased producten en ik mag meedenken bij de aanpak van de mestproblematiek. Hier zie je dat de mestwetgeving nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de productie van biobased producten en energieproductie in de weg staat. De Nederlandse overheid verwijst daarbij dan weer naar EU-regelgeving. Hetzelfde gebeurt met de afvalverwerking. We willen toe naar wat wij noemen een circulaire economie. Producten zouden zo geproduceerd moeten worden dat we ze weer kunnen hergebruiken, dan wel de grondstoffen er uit kunnen halen. Dat voorkomt uitputting van grondstoffen, beperkt het energiegebruik en zorgt er voor dat we geen afvalbergen meer hebben. De kern van de problematiek is dat we moeten gaan denken vanuit de mogelijkheden die samenwerking oplevert. Daarvoor moeten we over de grenzen van sectoren heen kijken. De schotten tussen de agrarische sector, de energiesector, de afvalverwerkingssector en de maakindustrie die in verband met een efficiënte organisatie van producten en diensten gewenst is, moeten ook doorbroken kunnen worden. U zult zich afvragen wat dat te maken heeft met ethiek. Ben ik niet heel ver afgedreven van mijn "roots"? De kern van de duurzaamheidsvraagstukken is dat we, om duurzaamheid te realiseren, binnen de samenleving corrigerende krachten moeten ontwikkelen om de versnippering niet te laten doorslaan en beter nog, om nieuwe maatschappelijke systemen mogelijk te maken. Duurzaamheid is gericht op het ontwikkelen van krachten in de samenleving die gericht zijn op het vinden van samenhang. Het oog hebben voor de samenhang, het over de grenzen van sectoren heen kijken en de negatieve effecten van de versnippering en verkokering tegen gaan vergt een nieuwe ethiek en vergt de ontwikkeling van nieuwe begrippen die we gebruiken om de

maatschappelijke vraagstukken te begrijpen en de normen en waarden die ons gedrag leiden om hier sturing aan te geven.

Retrospectieve verantwoordelijkheid

Een direct gevolg van de gerichtheid van de ethiek op het individu, het denken in causale termen en het segmenteren van de samenleving en de vraagstukken die we het hoofd moeten bieden is, dat we de term verantwoordelijkheid vooral gebruiken om achteraf mensen aan te kunnen spreken. De gangbare ethiek is retrospectief. Verantwoordelijkheid zien we als een middel om schuldigen aan te wijzen voor wat er mis is gegaan. We moeten iemand verantwoordelijk houden voor misstanden. De 'afrekencultuur' heeft een aantal ongewenste effecten. Mensen gaan zich strikt houden aan hun taak. Waar mensen zich onzeker voelen is het terugvallen op de strikte invulling van de taak begrijpelijk. Controle en compliance zijn belangrijke functies binnen organisaties die de naleving van de regels en het handelen volgens de bevoegdheden verzekeren. Die nadruk op controle en naleving haalt, indien dit niet met verstand wordt ingezet, wel alle flexibiliteit uit een organisatie. Er is geen ruimte meer om over grenzen van de sectoren problemen op te lossen of kansen te benutten. Mensen zijn als gevolg van een afrekencultuur minder bereid risico's te nemen. Mensen gaan zich indekken tegen het feit dat ze mogelijk achteraf aansprakelijk gehouden kunnen worden.

In de medische sector is dit een discussiepunt. De mogelijkheid dat men later, voor een tuchtraad voor een medische misser aangesproken kan worden, leidt er regelmatig toe dat medici liever nog meer onderzoek doen dan dat ze iets doen dat hen later verweten kan worden²³. Artsen laten zich dan leiden door angst voor het feit dat ze aangesproken kunnen worden voor iets dat ze mogelijk over het hoofd hebben gezien. Echter 'niet handelen' houdt veelal ook risico's in. Verantwoordelijkheid voor iets niet doen wordt echter toch op een andere manier beoordeeld dan de verantwoordelijkheid voor wat je wel doet.

Bij innovaties wordt het zogenaamde voorzorgsprincipe gehanteerd. Dit beginsel stelt dat een product of proces pas geïntroduceerd mag worden wanneer de garantie kan worden gegeven dat het product of proces geen negatieve gevolgen zal hebben. Bedrijven hebben op basis van het voorzorgsprincipe de morele plicht om schade koste wat het kost te voorkomen. "Wie vooraf absolute garanties wil hebben, bijvoorbeeld door middel van de omkering van de bewijslast, is gedwongen af te zien van elk besluit. Consistent gebruik van het voorzorgsprincipe leidt dus per definitie tot een volkomen sociaal-maatschappelijke en technisch-wetenschappelijke stilstand."²⁴

De dynamiek van systemen en de noodzaak om de grote maatschappelijke vraagstukken een stapje dichterbij een oplossing te brengen maakt het noodzakelijk over de grenzen van de eigen taak en eigen discipline heen te kijken om sector overstijgende problemen te begrijpen en kansen te verkennen.

²³ Geneeskunde in het defensief, NRC, 31 maart 2016. Zie:

<http://www.nrc.nl/handelsblad/2016/03/31/geneeskunde-in-het-defensief-1603979>

²⁴ J. C. Hanekamp en R. Pieterman, R. 2002. *The Cautious Society? An Essay on the Rise of the Precautionary Culture. The Precautionary Principle or Striving for Ignorance*. Zie:

http://www.groenerekenkamer.nl/grkfiles/images/The_Cautious_Society_HAN_.pdf (geraadpleegd op 8 mei 2016).

6. Prospectieve ethiek

In het voorgaande heb ik beschreven dat veel grote maatschappelijke vraagstukken eigenlijk systeemvraagstukken zijn. Ons handelen is gestructureerd via sociale of maatschappelijke systemen. Binnen die systemen kunnen processen op gang komen die leiden tot deze maatschappelijke vraagstukken en die niet te begrijpen zijn als ze niet reduceerbaar zijn tot handelingen van individuen of van organisaties. Het is daarom lastig om die grote maatschappelijke vraagstukken in morele termen te beoordelen. De gangbare ethiek kan maar lastig overweg met het beoordelen van falende of het waarderen van succesvolle systemen.

Ik heb ook aangegeven dat de morele normen en waarden en de sleutelbegrippen zoals de verantwoordelijkheid van collectieven zich in een voortdurend debat ontwikkelen. Dat debat is de laatste decennia vooral gericht geweest op het vergroten van de efficiency. Binnen de gangbare ethiek gaat het met name om verantwoordelijkheid in causale zin. Mensen worden afgerekend op de effecten van hun daden. De dominante lijn van denken binnen de ethiek, zoals deze toegepast wordt binnen organisaties en binnen de samenleving als geheel, is daarmee retrospectief. Het gaat om oordelen die we achteraf formuleren. We kijken voortdurend naar zaken die onwenselijk zijn of onacceptabel. We gaan vervolgens na wiens handelen de oorzaak is van die onwenselijke of onacceptabele situatie en spreken dan die persoon daar op aan. Dat dwingt soms tot allerlei scherpzinnige argumentaties. Hoe rafel je complexe en dynamische situaties uit elkaar? Wat reken je aan wie toe? Vaak zitten we ook met de handen in het haar. Met name wanneer mensen juist niet handelen, wanneer er sprake is van nalatigheid, is het lastig om verantwoordelijkheid toe te delen.

Een morele beoordeling van het handelen dat plaats vindt binnen maatschappelijke systemen, en dan hebben we het over de grote maatschappelijke vraagstukken, is voor de gangbare ethiek daarom lastig. Het gaat om de effecten van een sociaal of maatschappelijk systeem die als het ware ontglippen aan de verantwoordelijkheid van de individuen en de organisaties die deel uit maken van dat systeem.

Het zoeken naar oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken vergt het ontdekken van kansen over de grenzen van de eigen taak, het bedrijf en de sector. Het gaat dan niet om een optimaal resultaat binnen de grenzen van mijn eigen organisatie, maar om een optimaal maatschappelijk resultaat. Om een resultaat waarbij rekening gehouden wordt met een faire verdeling van de welvaart op een bepaald moment en de belangen van toekomstige generaties.

Ben je in staat achteraf mensen of organisaties te verwijten dat ze niet in staat zijn geweest tot gezamenlijk handelen? Het effect van deze retrospectieve invulling van verantwoordelijkheid is dat iedereen gestimuleerd wordt zich in te dekken voor mogelijke fouten, dat men binnen organisaties vooral probeert risico's te vermijden. Hoe voorkom je dat je achteraf aangesproken wordt op een mogelijk ongewenst effect. Binnen ondernemingen wordt ethiek dan vooral vertaald naar het juridische domein, via kleine lettertjes, en via regels en procedures dekt de organisatie zich in. Een gevolg is de noodzaak van toezicht en controle. Er is sprake van een ware explosie van controlers, compliance officers en toezichthouders. Op zich hebben we deze functies en functionarissen nodig binnen onze bedrijven en organisaties. De toename van het aantal van deze functies laat zien hoe we grenzen zetten rond onze organisaties en greep houden op de efficiënte organisatie er van.

De oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken vergt een andere ethiek, een ethiek die prospectief is. Ik ontleen het begrip prospectieve ethiek aan Jean Fourastié²⁵, die in de naoorlogse periode nauw betrokken was bij de oprichting van de voorlopers van de Europese Unie. Bij Fourastié betekent prospectieve ethiek een reflectie op de keuzes die gemaakt moeten worden ten aanzien van de doelen die we als samenleving nastreven en de middelen die we daartoe inzetten. Fourastié kijkt als het ware vanuit het perspectief van de toekomst. Hij onderscheidt deze reflectie op onze keuzes voor de toekomst van de traditionele moraal die in zijn visie vooral gedreven wordt door het instinct. De reflectieve keuzes worden in zijn visie in belangrijke mate gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, maar ook op waarden die we onszelf voorhouden. Fourastié ontwikkelt het begrip 'prospectieve ethiek' in een periode waarin het geloof in de vooruitgang domineert. Het is bij hem ook gekoppeld aan keuzes ten aanzien van handelingen: wat doe je en wat doe je uitdrukkelijk niet met het oog op de inkleuring van de toekomst? Bij Fourastié gaat het bij prospectieve ethiek om de verantwoordelijkheid voor de handelingen nu voor de toekomst.

Ik ben geneigd het begrip prospectieve ethiek los te weken van handelingen en van causale verbanden. Het gaat bij prospectieve ethiek, zoals ik dat begrijp, om de rol die een natuurlijke persoon, een bedrijf, een maatschappelijke organisatie of een publieke instelling in het grotere geheel, de samenleving, vervult. Daarbij mag je van de maatschappelijke actoren verwachten dat bij de invulling van die rol geredeneerd wordt vanuit het grotere geheel en vanuit een ook in de toekomst goed functionerende samenleving.

Binnen de ethiek wordt veelal gebruik gemaakt van voorbeelden waarin onze waarden en normen getest worden en we zo nodig nieuwe waarden en normen ontwikkelen. Bekend is het voorbeeld van de dikke man en de trolley, die door Michael Sandel op een meesterlijke wijze is uitgewerkt. In dat voorbeeld test hij de utilistische redeneerwijze. Wanneer is het opofferen van één mensenleven acceptabel om meer mensenlevens te redden. Plotseling ontdekken de studenten van Sandel dat mensen ook rechten hebben die niet opgeofferd mogen worden om het grootse welzijn te realiseren.

Ik leg u op dezelfde manier één voorbeeld voor.

*Een ziekenhuisarts overlegt met de drie kinderen van een negentig jaar oude, licht dementerende, man. De man woont nog op zichzelf en weigert elke vorm van ondersteuning. Hij is in het ziekenhuis opgenomen vanwege een gebroken heup, die hij opgelopen heeft bij een valpartij thuis. De heup is nu genezen en de arts wil hem ontslaan uit het ziekenhuis. De arts weet echter dat, zonder hulp van de kinderen dit niet mogelijk is, met name omdat de hoog bejaarde man alle hulp weigert. De arts confronteert de drie kinderen met de situatie. Zij stelt dat zij de vader alleen naar huis kan laten gaan wanneer de kinderen kunnen garanderen dat zij voldoende zorg voor hun vader organiseren. Ze wil er zeker van zijn dat de man niet nog een keer opgenomen moet worden ten gevolge van een nieuw ongeval. Zij vertelt er ook bij dat een langer verblijf in het ziekenhuis op medische gronden niet meer nodig is. De verzekering zal een langer verblijf van de man in het ziekenhuis daarom niet vergoeden.*²⁶

²⁵ Fourastié, J. (1966), *Essais de morale prospective*, Paris, Gonthier.

²⁶ Deze case is ook opgenomen in: Wempe, J. (2010), Chain Responsibility and the Collaborative Enterprise, in: Tencati, A. and Zsolnai, L. (ed.), *The Collaborative Enterprise. Creating Values for a Sustainable World*. Oxford: Peter Lang Academic Publishers. De case is hier verder ontwikkeld.

De drie kinderen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de zorg voor hun vader te garanderen. Indien één van de kinderen deze verantwoordelijkheid op zich neemt, en bereid is de noodzakelijke zorg te bieden, dan is de verantwoordelijkheid van de andere twee kinderen automatisch ook ingevuld. Ieder van de kinderen kan echter goede redenen hebben om die verantwoordelijkheid niet te accepteren. Wanneer geen van de kinderen die zorg op zich neemt falen de drie kinderen ieder afzonderlijk, maar ook als collectief.

In dit voorbeeld is het mogelijk om een verschil te maken tussen de verantwoordelijkheid voor het leveren van de benodigde zorg en de verantwoordelijkheid van het collectief om zich te organiseren zodanig dat de kinderen er gezamenlijk uit komen. De verantwoordelijkheid van de kinderen om zich te organiseren zou in kunnen houden dat ze samen een schema opstellen wie welke zorg op welk moment op zich neemt. Daarmee accepteert ieder zijn of haar aandeel in de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat zou in kunnen houden dat de kinderen een schema opstellen waarbij wellicht de een de dagelijkse zorg op zich neemt en de andere twee weer andere taken oppakken. In het geval er een beroep wordt gedaan op een verpleegkundige die een deel van de zorg op zich neemt hebben de kinderen gezamenlijk de verantwoordelijkheid de kosten te verdelen. Ook dat zal ongetwijfeld naar draagkracht verdeeld worden. Wanneer de kinderen niet in staat zijn overeenstemming te bereiken hoe de zorg te verzekeren, zijn ze hiervoor ieder afzonderlijk verantwoordelijk. Ze zijn echter ook niet in staat om overeenstemming te bereiken om hun niet georganiseerde samenwerkingsverband om te vormen tot een samenwerking met voldoende organisatie om het beoogde resultaat te bereiken. In dat opzicht falen ze als collectief.

Je zou de case nog kunnen variëren. Stel dat het niet gaat om de verantwoordelijkheid van de kinderen van een dementerende vader om zich te organiseren, maar om mensen die toevallig betrokken zijn bij een auto-ongeluk. Ze hebben schade en in dat geval een belang bij het goed oplossen van de situatie. Ze zijn dan letterlijk stakeholder. Mogelijk hebben mensen het ongeluk zien gebeuren. In dat geval ervaren we een morele plicht om bij te dragen aan het zo goed mogelijk oplossen van de situatie. Dat kan inhouden dat hulp wordt verleend of zo nodig ingeroepen. Het kan gaan om het opvolgen van de instructies van de politie wanneer je in de file achter het ongeval staat. Met name wanneer je het ongeluk hebt zien gebeuren ervaren we een plicht om een getuigenverklaring af te leggen om op die manier bij te dragen aan een ordentelijke afwikkeling van het ongeluk.

In deze voorbeelden is stevast sprake van een drietal kenmerken die van belang zijn om inzicht te krijgen in de aard van de verantwoordelijkheid waar we hier over spreken:

- Er is een gezamenlijk doel dat alleen bereikt kan worden door een vorm van organisatie.
- Ieder van de betrokkenen is zich bewust van de noodzaak om het losse samenwerkingsverband om te vormen tot een voldoende organisatie om het beoogde resultaat te bereiken.
- Er is sprake van verschillende rollen die mensen kunnen vervullen en daarmee verschillende soorten van verantwoordelijkheid om het beoogde resultaat te bereiken en het onsamenhangende collectief op een effectieve wijze te organiseren.

Het is grappig, maar wanneer je over deze voorbeelden praat, ontdek je al snel dat er heel veel situaties zijn waarin we een verantwoordelijkheid ervaren om bij te dragen aan het

gemeenschappelijke doel. Zulke voorbeelden waarin we een gemeenschapsverantwoordelijkheid ervaren, iets dat je doet als lid van de maatschappij, zijn er te over: van vrijwilligerswerk, doneren voor goede doelen, het scheiden van afval en bijvoorbeeld het opstaan voor een bejaarde in de metro of trein. Vervolgens komen de grote maatschappelijke vraagstukken al snel om de hoek kijken. Is er bij het klimaatprobleem of het obesitas-vraagstuk niet op een vergelijkbare wijze sprake van een gemeenschappelijk doel: een duurzame energiehuishouding en een gezonde voeding en leefstijl? Kun je van de betrokken partijen ook hier verwachten dat ze voldoende organisatie tot stand brengen om het vraagstuk aan te pakken? Moet je niet van ieder verwachten naar vermogen bij te dragen?

De verantwoordelijkheid die hier aan de orde is betreft de inzet van de leden van een niet-georganiseerd dan wel beperkt georganiseerd collectief om het gezamenlijk (onderkende) doel te realiseren, hiertoe een voldoende organisatie op poten te zetten en naar vermogen bij te dragen. Dit zijn de kenmerken van wat ik prospectieve ethiek noem. Bij prospectieve ethiek gaat het om het terug redeneren vanuit een gewenst en haalbaar ideaal. Hoe organiseren we ons om dat realistische ideaal te bereiken. De kern van prospectieve ethiek is dat het doel het uitgangspunt is. In dit opzicht gaat het om een teleologische wijze van redeneren.

Prospectieve ethiek moet onderscheiden worden van actieve ethiek²⁷ en van bijvoorbeeld het begrip 'moral imagination'. Het begrip "actieve verantwoordelijkheid" wordt o.a. gebruikt door Mark Bovens²⁸. Voor hem gaat het hier om het voorkomen van ongewenste situaties in de toekomst. Dit vormt de basis voor het begrip 'klokkenluider' dat hij analyseert. Prospectieve ethiek zoals ik het gebruik betreft juist het bouwen aan gewenste situaties in de toekomst. Patricia Werhane defineert 'moral imagination' als het vermogen om een context of een reeks van activiteiten vanuit een aantal verschillende invalshoeken te begrijpen, nieuwe mogelijkheden die niet contextafhankelijk te realiseren en het bevorderen dat die mogelijkheden vanuit moreel oogpunt beoordeeld worden.²⁹ Ook bij 'moral imagination' is de huidige situatie het uitgangspunt. Bij prospectieve ethiek gaat het om het redeneren vanuit de toekomst naar het heden.

Al Gore gebruikte in zijn toespraak in 2007 voor de top over de verlenging van het Kyoto-protocol in Bali in wezen een prospectief ethische argumentatie. Gore vroeg de 11.000 afgevaardigden om vanuit het perspectief van onze kinderen en kleinkinderen naar het klimaatprobleem te kijken: 'Onze kinderen zullen ons vragen - wat dacht je? Had je niet gehoord van de IPCC? Had je niet gezien hoe de gletsjers en ijskap van de Noordpool smolten? Had je de vele droogtes, stormen en overstromingen niet gezien? Had je de zeespiegel van de zee niet zien stijgen? Kon het je niet schelen? Of ze kunnen ons vragen - hoe heb je de morele moed gehad om met succes de grootste uitdaging die de aarde bedreigde het hoofd te bieden?'³⁰

²⁷ Toine van Hoof, een van mij Utrechtse collega's attenderde me op het gebruik van het begrip 'Active Ethics' in de bridgesport. De kern hiervan is dat je tijdens het spel geacht wordt mogelijke misverstanden bij de tegenstander op voorhand weg te ruimen.

²⁸ Mark Bovens. 1990. *Verantwoordelijkheid en organisatie. Beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*. Zwolle.

²⁹ Patricia Werhane. 1999. *Moral imagination and management decision-making*. New York, NY: Oxford University Press, 5.

³⁰ Gore, A. (2007), *Climate Change and Responsibility*, Toespraak gehouden voor de United Nations International Climate Change Conference, Bali Indonesia, 13 december 2007. Zie:

7. Corruptie van systemen

In het voorbeeld van de kinderen die de verantwoordelijkheid hebben voor de zorg van hun vader speelt nog een interessant element een rol. Stel nu dat een van de kinderen voorstelt dat hij, vanwege zijn drukke baan waarmee hij ook goed geld verdient, zijn verantwoordelijkheid afkoopt door een van de andere kinderen aan te bieden hem te betalen voor de zorg. Degene die de zorg op zich neemt zegt z'n baan op en krijgt van de andere twee kinderen een vergoeding hiervoor.

Micheal Sandel wijst in zijn boek "Niet alles is te koop"³¹ op een trend die de laatste decennia gaande is, waarbij meer en meer vertrouwd wordt op de regulerende werking van de markt. Doordat steeds meer handelen van mensen beprijsd wordt en daarmee gezien wordt als een product, gaan we ook anders naar dat handelen kijken. Hij beschrijft een groot aantal voorbeelden waarbij handelen dat een onderdeel vormt van sociale praktijken door andere ogen bekeken wordt zodra we er een geldbedrag aan verbinden. Het gaat om het betalen van vrouwen in ontwikkelingslanden voor het baren van een kind dat vervolgens geadopteerd wordt door de westerse 'ouders'. Het betalen van arme mensen voor het afstaan van een nier. De handel in toegangsbewijzen voor een voetbalwedstrijd of een muziekevenement. Een mooi voorbeeld vind ik de boete die opgelegd werd aan ouders die te laat kwamen om hun kind van de crèche op te halen. De leiding vond het vervelend voor de leidsters dat ze vaak moesten wachten op de ouders die te laat waren vanwege een vergadering die was uitgelopen of het verkeer dat tegen zat. Ze hoopten dat, door het opleggen van een boete, de ouders gestimuleerd werden hun agenda beter te plannen. U raadt het al: het omgekeerde was het geval. Na het invoeren van het boetesysteem kwamen ouders vaker te laat en later te laat! Het was niet meer het respect voor de leidsters dat het gedrag leidde. Ouders zagen het te laat kunnen komen als een dienst waarvoor ze betaalden en waar ze dus 'recht' op hadden.

Sandel trekt dit door tot het klimaatprobleem. Hij kritiseert met name de beprijzing van de CO₂ uitstoot. De gedachte is dat de maatschappelijke kosten van energie niet zichtbaar zijn in de prijs die hiervoor betaald wordt. Door die kosten in te calculeren zal de marktwerking vanzelf zorgdragen voor correcties. Men zal sneller overstappen op duurzame energie omdat deze vorm van energie niet leidt tot CO₂ emissies. Met name wanneer die kosten van CO₂-uitstoot gerelateerd worden aan de hogere kosten van duurzame energie zal de transitie via de marktwerking soepel kunnen verlopen³². Volgens Sandel gaan we dan op een heel andere manier de klimaatproblematiek bekijken. Wanneer we de CO₂-uitstoot zien als een kostenpost die 'afgekocht' kan worden wordt het louter een economische afweging. CO₂-vervuiling wordt een 'recht' voor wie het zich kan permitteren. Het

www.irregulartimes.com/gorebalispeech.html. Geraadpleegd op 23 mei 2016. Al Gore: "Our children will ask us - what were you thinking? Didn't you hear the IPCC? Didn't you see the glaciers and the north polar ice cap melt? Didn't you see the many more droughts and storms and floods? Didn't you see the sea level rise? Didn't you care? Or they can ask us - how did you find the moral courage to successfully confront the biggest challenge that faces the earth?" De IPCC is het Intergovernmental Panel on Climate Change: een groep wetenschappers die regeringen adviseert met betrekking tot klimaatverandering. Recentelijk trok het de conclusie dat global warming gedeeltelijk het gevolg is van menselijk handelen.

³¹ Michael Sandel. 2012. *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, . Zie ook:

<http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/s/sandel00.pdf>.

³² Zie het rapport van DNB dat pleit voor een beprijzing van CO₂: G. Schotten, S. van Ewijk, M. Regelink, D. Diederik en J. Kakes. 2015. *Tijd voor Transitie – een verkenning van de overgang naar een klimaatneutrale economie*, DNB, *Occasional Studies*, Vol. 14-2. Zie:

http://www.dnb.nl/binaries/Tijd%20Voor%20Transitie_tcm46-338545.pdf?2016030409. Geraadpleegd op 7 mei 2016.

vertrouwen in de marktwerking als oplossing van de klimaatproblematiek leidt er toe dat we de verantwoordelijkheid voor de klimaatverandering afschuiven op het systeem. Ook dit is een voorbeeld van systeemfalen. Het geloof in marktwerking leidt er toe dat we rustig achterover kunnen leunen. Het (markt)systeem zorgt wel voor de oplossing!

Volgens Sandel leidt beprijzing van gedrag tot een rechtvaardigheidsprobleem en dwang en voorts tot het corrumperen van de stukjes samenleving die in het geding zijn. Van corruptie is sprake wanneer je het respect voor je medemens, de samenleving of bijvoorbeeld de natuur, misbruikt om het eigen belang te dienen. Bij het voorbeeld van de crèche wordt het respect voor de leidsters iets dat je afkoopt om je eigen voordeel te dienen. Bij de CO₂-emissie handel wordt het klimaatprobleem instrumenteel voor financieel voordeel.

8. Praktijken versus systemen

Een belangrijk kenmerk van verantwoordelijkheid van los georganiseerde collectieven betreft het doel van het collectief. Dat is een centraal thema in het werk van Alasdair MacIntyre, voor mij een van meest inspirerende filosofen die nog in leven zijn. Hij is de grondlegger van wat we nu het communitarisme noemen. Alasdair MacIntyre verzet zich tegen het individualisme van het neo-liberalisme, utilisme, de deontologie en met name het contractdenken van John Rawls. Het zijn de individuen die bij Bentham, Mill, Kant, Rawls en Nozick de principes voor een rechtvaardige samenleving formuleren. Dat gebeurt los van tradities en verbanden waarin die individuen opgenomen zijn. Het communitarisme daarentegen ziet mensen als ingebed in gemeenschappen. Hier ontwikkelen normen en waarden zich. MacIntyre baseert zich hierbij sterk op de deugdethiek van Aristoteles. Het belangrijkste boek van MacIntyre is zijn "After Virtue"³³

Ik verwees zojuist naar Sandel. Hij past in de communitaristische lijn van denken. Zoals u dadelijk zult zien is de kritiek op de beprijzing van diensten een mooi voorbeeld van communitaristisch denken.

MacIntyre gebruikt het begrip 'praktijk'³⁴. Hij verstaat daar onder iedere coherente en complexe vorm van samenwerking van mensen gericht op een doel (een intern goed) dat inherent is aan die samenwerking en waarbij gestreefd wordt naar excellentie en voortdurende verbetering. Het schoppen tegen een voetbal is geen praktijk. Voetbal wel. Het planten van bloemkool kan niet gezien worden als een praktijk, tuinbouw is dat wel. Belangrijke termen in dit verband zijn doel, samenwerking van mensen en excelleren.

Een van de belangrijkste stellingnamen van MacIntyre in zijn boek *After Virtue* is dat we in het huidige tijdsgewricht het zicht op doelen zijn kwijtgeraakt. Sterker nog, dat we de samenleving zo georganiseerd hebben dat doelen in ons leven en in ons samenleven en de discussie daarover gemarginaliseerd hebben. In de liberale samenleving willen we liever geen discussie over doelen. Dat moet ieder voor zich maar uitmaken. De samenleving wordt gezien als voorwaarden scheppend. Iedereen moet de ruimte hebben de eigen doelen na te streven. Het communitarisme zoekt juist

³³ Alasdair MacIntyre. 1981. *After Virtue. A study in Moral Theory*, London.

³⁴ "By a 'practice' I am going to mean any coherent and complex form of socially established cooperative human activity through which goods internal to that form of activity are realised in the course of trying to achieve those standards of excellence which are appropriate to, and partially definitive of that form of activity, with the result that human powers to achieve excellence, and human conceptions of ends and goods involved, are systematically extended. MacIntyre, A. (1981), *After Virtue. A study in moral theory*, London, 175.

naar wegen om de doelen die we nastreven of zouden moeten nastreven onderwerp van gesprek te maken, te betrekken in het morele beraad. Doelen behoren tot het terrein van de ethiek: hoe ziet het goede leven er uit en hoe een goede samenleving?

Iedere samenleving en iedere tijd heeft z'n idolen, MacIntyre spreekt hier van 'karakters' zoals de karakters in een toneelspel. Via deze idolen houden we ons voor wat we nastrevenswaardig vinden. Voor MacIntyre zijn de idolen van deze tijd de manager en de therapeut. De reden is dat zij de belichaming zijn van het scheiden van doelen en middelen. Managers zien we als moreel neutraal. Het is hun taak om gegeven doelen op een zo efficiënt mogelijke wijze te realiseren. De doelen laat de manager buiten beschouwing. Dat is iets dat de aandeelhouder of bijvoorbeeld de klant bepaalt. De moderne organisatie, het instrument van de manager, is moreel neutraal. Bij de organisatie heeft MacIntyre de bureaucratische organisatie op het oog. Volgens hem draait het bij deze organisatievorm louter om efficiency en doen de doelen niet ter zake.

Voor mij is dat begrip 'praktijk' waardevol. Waar MacIntyre het met name over de samenwerking van mensen heeft, wil ik uitdrukkelijk ook collectieven (zowel de strak georganiseerde collectieven zoals bedrijven als de los georganiseerde collectieven) als deelnemer in een praktijk accepteren. Ik denk ook dat we moeten nadenken over het toelaten van geautomatiseerde apparaten tot praktijken. Deze zijn geprogrammeerd door mensen maar gaan daarna een eigen rol vervullen in die praktijk. Ik denk bijvoorbeeld aan de flitshandel in de financiële sector en de ontwikkelingen rond de robot-technologie. Verder denk ik dat economische organisatievormen, zoals een business model, maar ook juridische regels en procedures onderkend moeten worden als onderdeel van een praktijk. Ook dit is gestold handelen van mensen die praktijken op een indirecte manier sturen.

Graag kom ik nu terug op de sociale of maatschappelijke systemen waarbinnen een eigen dynamiek op gang kan komen, die als het ware de verantwoordelijkheid van de participanten in die systemen ontglipt. Ik startte met de vraag hoe we verantwoordelijkheid hier moeten begrijpen. Ook heb ik gesteld dat we niet op basis van een analogie met ondernemingsverantwoordelijkheid kunnen spreken over systeemverantwoordelijkheid. Daarvoor is de organisatie van een systeem te licht. Er is ook geen primair handelen dat we op basis van die informele organisatie van het sociale systeem kunnen herschrijven als systeemhandelen.

Op basis van de casus van de gezamenlijke zorgplicht van de drie kinderen voor hun dementerende vader zien we wel een basis voor verantwoordelijkheid. We hebben die aangeduid als prospectieve ethiek: het nemen van verantwoordelijkheid om zich te organiseren met het oog op de oplossing van het grote of kleine morele vraagstuk en het nemen van een eigen aandeel hierin.

Met de steun van MacIntyre wordt een belangrijk kenmerk van de prospectieve ethiek die ik voorsta zichtbaar. In feite is een praktijk een sociaal of maatschappelijk systeem waarin zicht is op een doel. Een praktijk is een zinvolle samenhang van activiteiten van mensen, collectieven, geautomatiseerde apparaten en economische en juridische organisatieprincipes. Het doel vormt de basis voor de organisatie. Het gemeenschappelijke doel is de reden waarom we van de deelnemers aan die praktijk ook verwachten dat ze een organisatie realiseren om dat doel te bereiken, vergelijkbaar met de kinderen in de casus van de bejaarde, dementerende man.

De aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel is ook de basis van het onderscheid tussen een systeem en een praktijk. Een praktijk is een zinvol systeem, het heeft een doel en daagt mensen uit te excelleren en te streven naar voortdurende verbetering.

9. Moedige ondernemers

De grote en kleine maatschappelijke vraagstukken die een goede en rechtvaardige samenleving in de weg staan vergen een morele houding waarbij we over de grenzen van ons eigen domein, discipline en sector moeten durven kijken. Zoals gezegd gebruik ik hiervoor de term prospectieve ethiek. Bij prospectieve ethiek gaat het in zekere zin om een wending in het perspectief van de ethiek. Verantwoordelijkheid wordt gedefinieerd vanuit het doel. Het uitgangspunt is het floreren van de samenleving en van de mensen daarbinnen. Verantwoordelijkheid in prospectieve zin gaat met name om de manier waarop we die einddoelen van de gemeenschap in debat ontwikkelen en de wijze waarop mensen en organisaties bijdragen aan het realiseren er van. Je redeneert terug vanuit een mogelijke toekomst naar de rol die mensen en organisaties in de gemeenschap vervullen. Prospectieve ethiek maakt ook zichtbaar waar het fundamentele probleem in de gangbare ethiek schuilt: we moeten weer durven denken en praten over doelen.

Ondernemingen zijn georganiseerde collectieven die ook begrepen moeten worden als praktijken, als zinvolle systemen. Ook zij worden gedreven door een doel, een missie zo u wilt. We hebben hier echter te weinig oog voor gekregen. Het is niet voldoende te verwijzen naar de wensen van de consument of de aandeelhouder. Prospectieve ethiek binnen de bedrijfscontext betreft de vraag hoe ondernemingen bijdragen aan het grotere geheel: het goed functioneren van de samenleving en het goede leven van mensen daarbinnen.

In het debat over de verantwoordelijkheid van bedrijven kunnen globaal genomen vier fasen onderscheiden worden³⁵.

1. De amorele benadering (vóór 1992), waarbij ondernemingen zich als moreel neutraal zien. De UN klimaatop in Rio de Janeiro (1992) is hier een belangrijk keerpunt.
2. De passieve benadering (van 1992 tot ongeveer 2002): waarbij men vooral gericht is op het voorkomen betrokken te raken bij schandalen zoals mensenrechtenschendingen, kinderarbeid, corruptie, milieurampen etc. De stakeholderbenadering is hiervan een voorbeeld.
3. De actieve benadering (ná 2002). Hier gaat het om het onderkennen van de maatschappelijke rol van de onderneming en het bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Tijdens de UN klimaatop in Johannesburg (2002) wordt deze benadering zichtbaar.
4. De prospectieve benadering. Op dit moment is slechts sprake van de eerste ontwikkelingen in deze richting. Gedacht kan worden aan ondernemingen die hun rol binnen de circulaire economie oppakken en meewerken aan de ontwikkeling van nieuwe maatschappelijke systemen.

Waar in de voorgaande periodes de verantwoordelijkheid van een onderneming vooral in causale zin begrepen wordt (Wat is veroorzaakt door de onderneming? Waar kan het bedrijf op aangesproken worden?), is er de laatste jaren sprake van een trend waarin ondernemersverantwoordelijkheid

³⁵ De periodisering is zeer globaal van aard.

vooral begrepen wordt in termen van de rol die het bedrijf in het maatschappelijke systeem speelt: de onderneming als corporate citizen die bijdraagt aan de inkleuring van de publieke ruimte, de wereld van morgen. Ondernemingen worden daarbij organisaties met een zin. In plaats van het achteraf aanwijzen van schuldigen gaat het bij de prospectieve ethiek in verband met ondernemingen om het benutten van de competenties van ondernemers om bij te dragen aan een goed functionerende samenleving. Maatschappelijke vraagstukken worden daarbij gezien als kans voor ondernemerschap en niet als kostenpost of randvoorwaarden waarbinnen geopereerd moet worden. Deze nieuwe manier van kijken naar de rol van de onderneming leidt ook tot een andere houding ten opzichte van partners binnen de keten, de sector of lokaal. Het gaat in de keten niet om het formuleren van voorwaarden waaraan leveranciers en afnemers moeten voldoen, maar om partners waarmee samengewerkt wordt om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en maatschappelijke doelen te realiseren. Daarbij wordt over traditionele grenzen heen gekeken en niet alleen samenwerking gezocht met zakenpartners, maar ook met maatschappelijke partijen en bijvoorbeeld overheden. De onderneming wordt een (mede) regisseur van de toekomst.

De prospectieve benadering negeert de rechten en belangen van de verschillende stakeholders niet, maar plaats deze in een bredere context. Deze benadering kijkt vooral naar de kansen die ondernemingen hebben. Het inspelen op een maatschappelijk vraagstuk wordt gezien als een kans voor ondernemerschap. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt daarmee daadwerkelijk een vorm van ondernemen. De maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt door het inzetten van het ondernemerstalent dat er binnen ondernemingen aanwezig is. Daarmee wordt de oplossingsruimte voor de maatschappelijke vraagstukken vergroot.

Van belang is dat de verschillende vraagstukken in hun onderlinge samenhang worden begrepen. De oplossing van een vraagstuk kan de basis vormen voor de oplossing van andere maatschappelijk vraagstukken. Dierrechten of de zorg voor het milieu worden mede gezien als een instrument om andere maatschappelijke vraagstukken tot een oplossing te brengen.

Ik heb bij mijn werk voor Saxion en voor de Universiteit Utrecht de kans gehad om samen te werken met veel duurzame ondernemers die werken aan het doorbreken van systemen om de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken dichterbij te brengen. Het gaat om kleine en grote ondernemingen en een groot aantal enthousiaste ondernemers. Ik deed dat in het kader van het programma "Future Forward" waarbij we studenten vroegen om samen met ondernemers een duurzaamheidskans om te zetten in een bedrijfskans. Daarbij vroegen we de studenten ook te reflecteren op de belemmerende systemen die doorbroken moesten worden en de nieuwe maatschappelijke praktijken die parallel opgebouwd moesten worden. Het leverde erg waardevolle inzichten op en ook een groot aantal belangrijke contacten met enthousiaste en duurzame ondernemers.

Graag geef ik u een voorbeeld van een duurzame ondernemer, een van de velen met wie ik heb mogen werken en van wie ik geleerd heb hoe zij een concrete invulling proberen te geven aan deze prospectieve ethiek. Ik stel u voor aan Esther Molenwijk. Zij is gestart als adviseur op het gebied van duurzaam ondernemen. Dat deed ze met veel succes. Toch knaagde dat. Ze wilde niet alleen adviseren, maar ook zelf een steentje bijdragen. Ze had ontdekt wat de mogelijkheden zijn van Hennep. Het gewas heeft grote potentie om een vervanger te worden voor fossiele grondstoffen. Uit de vezels kunnen composieten gemaakt worden. Maar ook de zaadjes kunnen gebruikt worden voor

hoogwaardige producten zoals voeding en farmaceutische producten. Esther ontdekte bovendien dat je heerlijke thee kon maken van het hennepblad. Sinds enkele maanden brengt ze via haar bedrijf Dutch Harvest hennep-thee op de markt.

Een belangrijk kenmerk van de circulaire economie is dat je juist doordat je meer waarden uit de organische grondstoffen haalt, voordeel gerealiseerd wordt. Als dit soort toepassingen ontwikkeld worden kunnen deze biobased producten ook concurreren tegen de op fossiele grondstoffen gebaseerde producten. Kortom, Esther heeft een ideaal: een steentje bijdragen aan de transitie van een economie gebaseerd op fossiele grondstoffen naar een biobased economy. Op basis van dat ideaal werkt ze aan het opbouwen van een nieuw maatschappelijk systeem en tegelijk aan het doorbreken van bestaande schotten. De onderneming die Esther op bouwt moet tegelijk de basis vormen voor een gezond inkomen. Dankzij dat inkomen is Esther in staat ook haar energie te stoppen in de opbouw van het bedrijf. Daar schuilt in spanning.

Het probleem van Esther kenmerkend voor veel duurzame ondernemers die daadwerkelijk willen bijdragen aan de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken. Esther beschouwt zich zelf als een echte ondernemer, en dat is ze ook. Niemand vult haar inkomen aan wanneer het bedrijf niet op de markt kan overleven. Ze wil echter ook geen concessies doen aan haar ideaal. Stel, zo daagde ik haar uit, dat over een paar jaar je jouw product bij Albert Hein in de schappen krijgt. Dan heb je een enorme markt in het vooruitzicht. Dan kun je cashen! Je ziet ook dat andere duurzame ondernemers die stap hebben gezet. Neem Ben & Jerry's, of bijvoorbeeld Tony Chocopolony? Dan moet je je product wel aanpassen aan de eisen die de markt stelt? Ze schudde bedachtzaam nee! "Dan verlies ik m'n partners die ook geloven in het doel dat ik voorsta!" Daarmee handelt Esther in feite in strijd met de marketing principes die stellen dat ondernemers vooral zelf geen inhoudelijke ambities moeten hebben, maar goed moeten luisteren naar de consument en te leveren waar die bereid is geld voor op tafel te leggen.

De aandacht hier voor Esther moet u ook zien als waardering voor al die duurzame ondernemers die maatschappelijke idealen hebben, daarbij in staat zijn schotten te beslechten en nieuwe systemen op te bouwen en tegelijk te genieten van een redelijk inkomen. Het gaat er om dat rond het maatschappelijke doel samen met andere bedrijven, klanten en andere partners een praktijk ontwikkeld wordt, een zinvol stukje samenleving.

Ik hoop hiermee ook duidelijk te hebben gemaakt dat de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken een prospectieve ethiek vergen. Dat vergt ook moed. De moed die de kinderen en kleinkinderen in het citaat van Al Gore zullen herkennen wanneer ze vanuit de toekomst naar het nu kijken.

10. De rol van het onderwijs

Graag besteed ik hier ook aandacht aan de rol van het onderwijs. In een debat tussen Joris Luyendijk en met Tomáš Sedláček over de oorzaken van de financiële crisis wijst Joris Luyendijk op de rol van universiteiten³⁶. Wanneer studenten op de universiteit aankomen willen ze alles weten over hoe de economie werkt. Drie jaar later willen ze maar één ding: hoe kom ik binnen bij Goldman Sachs. Het is ongetwijfeld een karikatuur die Luyendijk hier schets van de universiteit. De kritiek moeten we wel

³⁶ MO Nieuwssite, Tomáš Sedláček en Joris Luyendijk: De economie van goed en kwaad. Zie: https://www.youtube.com/watch?v=Q26_PjQyVjs. Geraadpleegd 23 mei 2016.

serieus nemen. Waar bereiden we studenten op voor bij het onderwijs dat wij hen bieden? Wat leren we ze werkelijk?

Net zoals we aan bedrijven de vraag mogen stellen hoe zij bijdragen aan het grotere geheel, moeten we dat van universiteiten, onszelf vragen. Hoe draagt het onderwijs en onderzoek er toe bij dat over de grenzen van disciplines, sectoren, ketens, bedrijven en organisaties maatschappelijke vraagstukken herkend, geanalyseerd kunnen worden en hoe gewerkt kan worden aan de oplossing ervan. Volgens mij zijn universiteiten en hogescholen bij uitstek geëquipeerd om een grote bijdrage aan de verduurzaming van de samenleving te leveren. Mijn collega Meindert Flikkema heeft het initiatief genomen de bundel “Sense of Serving. Reconsidering the Role of Universities Now” samen te stellen. Hierin wordt in een aantal prachtige essays nagedacht over de maatschappelijke rol van universiteiten³⁷. Ik heb hieraan een bijdrage mogen leveren. Volgens mij kunnen universiteiten een regiefunctie vervullen bij de samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke sectoren. Ik zie hier drie aanknopingspunten:

- het benutten van de mogelijkheden van onderzoekend leren, onderzoek en onderwijs komen daarmee in elkaars verlengde te liggen;
- het opzoeken van bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties als partner in het onderwijs; studenten kunnen leren van en in de praktijk en de praktijk kan profiteren van de frisse kijk van studenten;
- het bevorderen dat de studenten leren zich in hun studie en later in hun werk te laten drijven door waarden en daarmee ontdekken wat hun rol is in het grotere geheel.

Uiteraard is het van groot belang dat studenten zich de basis kennis van de verschillende disciplines eigen maken en onderwezen worden in de academische vaardigheden. Het is echter ook van belang dat studenten ontdekken dat ze die kennis en vaardigheden niet alleen toepassen op de vraagstukken van gisteren, die beschreven worden in de studieboeken, maar ook toepassen op de grote maatschappelijke vraagstukken, de vraagstukken van morgen, waar zij in hun werkzame leven oplossingen voor moeten gaan vinden. Daartoe is het van groot belang dat universiteiten samenwerking aangaan met bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. Het onderwijs moet daarom deels ook beginnen bij die grote maatschappelijke vraagstukken. Je kunt die niet aanpakken met de bestaande kennis en methoden. Ook studenten moeten ontdekken hoe hun onderzoekskennis ingezet kan worden bij het analyseren en oplossen ervan. Bij de andere maatschappelijke actoren is veel kennis aanwezig. In de onderwijs- en onderzoeksprogramma's moeten we die kennis benutten.

Belangrijk is ook de attitude die de universiteit haar studenten meegeeft. De duurzame samenleving heeft medewerkers nodig die inzicht hebben in de manier waarop systemen dwang uitoefenen, een dwang die soms tot misstanden leidt, maar heel vaak er toe leidt dat duurzaamheidskansen niet benut worden. Studenten moeten voorbereid worden hoe om te gaan met systeemdwang en ervaren hoe ze kunnen bewerkstelligen dat de kansen die zich over de grenzen van de eigen wereld voordoen benut kunnen worden. Voor studenten kan de universiteit de oefenplaats zijn waar ze de capaciteiten ontwikkelen om de eigen waarden een stem te geven.

³⁷ Meindert Flikkema (ed.). 2016. Sense of Serving. Reconsidering the Role of Universities Now, VU University Press.

11. Tot slot

Ik sluit deze oratie af met een kort laudatio.

Ik heb steeds praktijk en theorie geprobeerd te combineren. De urgentie van goed ethiek onderwijs bij bedrijfskunde en economie is me, dankzij die praktijkervaring steeds duidelijker geworden.

Ik ben het bestuur van de Stichting VU-MC, het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en het bestuur van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit zeer erkentelijk dat zij mij de mogelijkheid biedt mijn werk als onderzoeker en docent op het gebied van de ondernemingsethiek middels deze leerstoel voort te zetten. Mijn erkentelijkheid jegens de faculteit betreft met name Rob de Crom, Paul Jansen en Willem Verschoor die zich hebben ingespannen voor de invulling van deze leerstoel en mij het vertrouwen hebben geschonken om deze leerstoel te bekleden. Tom Elfring, mijn oud Erasmus collega en nu hier mijn baas, ben ik erkentelijk voor het feit dat ik een fijne plek binnen de organisatie heb gevonden. Vanuit M&O zal ik met collega's van de hele faculteit FEWEB maar ook met andere faculteiten samenwerken. Ik verheug me in dit verband onder andere op de samenwerking met Leo Huberts van Bestuurskunde en Martin van Hees van de faculteit Geesteswetenschappen.

Ik heb inmiddels kunnen beproeven met wat voor collega's ik hier op de Vrije Universiteit mag samenwerken. Met name de collega's van M&O hebben me op een warme manier ontvangen. Erg spannend vond ik de samenwerking in het kader van het ethiek onderwijs voor de economiestudenten. De samenwerking met collega Jan Jacob van Dijk is zeer inspirerend en houdt een mooie belofte in voor de toekomst. Ook de onderzoekjes die de studenten met enthousiaste en gespecialiseerde collega's hebben uitgevoerd smaakt naar meer. De collega's die betrokken zijn bij het masteronderwijs ethiek laten zien hoe ethiek in de verschillende specialistische opleidingen van waarde is. Ik leer daar veel van. Waardevol is ook de samenwerking met de collega's wijsbegeerte, nu een onderdeel van de faculteit der Geesteswetenschappen.

Ik heb inmiddels al kunnen ervaren wat voor slimme en enthousiaste studenten bij de Vrije Universiteit hun onderwijs volgen, ook ben ik al betrokken bij diverse promotietrajecten. Ik hoop dat ik kan bijdragen aan het onderzoekend leren dat ik voorsta en hoop ook samen met de promovendi en collega's te werken aan een onderzoeksprogramma waarin ingespeeld wordt op de vraagstukken waar de samenleving voor staat en we meewerken aan het inkleuren van de toekomst.

De inzichten waar ik de komende jaren bij het onderwijs en onderzoek in de ondernemingsethiek gebruik van kan maken heb ik te danken aan de samenwerking met een groot aantal duurzame bedrijven, maar ook aan mijn samenwerking met inspirerende collega's op eerdere werkplekken. Ik denk aan mijn werk aan de Erasmusuniversiteit, KPMG, MVO Nederland, Nyenrode, de Universiteit Utrecht en Saxion. Ik ben erg blij met de oud-collega's die vandaag aanwezig zijn bij deze inauguratie. Saxion heb ik ervaren als een warm nest. Met name Willeke Slingerland en Maurits Sanders wil ik hier noemen, die nu met een onthoofd lectoraat, Governance moeten vormgeven. Erg veel steun heb ik ervaren van Dick Sweitser, die me bij Saxion heeft binnen geloodst en veel ruimte heeft gegeven voor het opzetten van een onderzoeksprogramma. Bijzonder is ook de relatie die ik met Michel van Hulten heb opgebouwd. De samenwerking met hem gaat gewoon verder. Heel waardevol vind ik de samenwerking binnen de topsector Energie, het bestuur van Groen Gas Nederland en de Commissie van Deskundigen voor de Mestwetgeving. Mijn dank voor deze samenwerking en alles wat ik van jullie heb mogen leren en naar ik hoop in de toekomst zal leren.

Lieve familie en vrienden. Graag zet ik de discussies, die ik met velen van jullie heb gevoerd, voort. Ik zal jullie tot vervelens toe blijven gebruiken als proefkonijn voor alle cases en theorieën. Jullie stimuleren me zeer.

Lieve Annemarie, “mijn favoriete vrouw”. Dank je dat je me zo steunt bij mijn werk dat ik met volle overgave doe. Het betekent vaak op vreemde tijden skypen en soms tot diep in de nacht werken aan stukken.

Ik dank u voor uw aanwezigheid.

Literatuurlijst

- Bovens, Mark. 1990. *Verantwoordelijkheid en organisatie. Beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*. Zwolle.
- Copp, David. 1979. 'Collective actions and secondary actions', *American Philosophical Quarterly*, 16 (3), 177–86.
- Flikkema Meindert (ed.). 2016. *Sense of Serving. Reconsidering the Role of Universities Now*, VU University Press.
- French, Peter. A. 1984. *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.
- Fourastié, Jean. 1966. *Essais de morale prospective*, Paris, Gonthier.
- Hanekamp, J.C. en R. Pieterman, R. 2002. *The Cautious Society? An Essay on the Rise of the Precautionary Culture. The Precautionary Principle or Striving for Ignorance*. Zie: http://www.groenerekenkamer.nl/grkfiles/images/The_Cautious_Society_HAN_.pdf (geraadpleegd op 8 mei 2016).
- Hardin, G. 1968. "The Tragedy of the Commons", *Science* **162** (3859): 1243–1248.
- Johnston, Loyd D. et. al. 2007. Soft drinks availability, Contracts and Revenues in American Secondary Schools. *American Journal of Preventive Medicine*, Oct. 2007.
- Lewis, Mark C. "*Stranded assets, fossilised revenues*". 24 April 2014, https://www.keplercheuvreux.com/pdf/research/EG_EG_253208.pdf. Geraadpleegd op 23 mei 2016.
- MacIntyre, Alasdair. 1981. *After Virtue. A study in Moral Theory*, London.
- May, Larry and Stacey. Hoffman, S. (eds.), 1991, *Collective Responsibility: Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics*, Savage, MD: Rowman and Littlefield.
- Sandel, Michael. 2012. *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, . Zie ook: <http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/s/sandel00.pdf>.
- Schotten, G. , S. van Ewijk, M. Regelink, D. Diederik en J. Kakes. 2015. Tijd voor Transitie – een verkenning van de overgang naar een klimaatneutrale economie, *Occasional Studies*, DNB, Vol. 14-2. Zie: http://www.dnb.nl/binaries/Tijd%20Voor%20Transitie_tcm46-338545.pdf?2016030409. Geraadpleegd op 7 mei 2016.
- Wempe, J. 2010. Chain Responsibility and the Collaborative Enterprise, in: Tencati, A. and Zsolnai, L. (ed.), *The Collaborative Enterprise. Creating Values for a Sustainable World*. Oxford: Peter Lang Academic Publishers.
- Werhane, Patricia. 1999. *Moral imagination and management decision-making*. New York, NY: Oxford University Press.